

Työntekijän kyynisyyteen yhteydessä olevat tekijät organisaatiomuutoksessa

Raija Haurinen

Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Sosiaalipsykologia
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2019



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Helsingin yliopisto	
Tekijä – Författare – Author Raija Haurinen			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Työntekijän kyynisyyteen yhteydessä olevat tekijät organisaatiomuutoksessa			
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika – Datum – Month and year Huhtikuu 2019	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 54
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Organisaatiomuutokset ovat tämän päivän arkea. Yritykset fuusioituvat, jäsentävät uudelleen toimintaansa ja organisaatorakenteitaan sekä muuttavat toimintaprosesseja. Muutosten toteuttaminen vie resursseja ja aiheuttaa kustannuksia. Suuri osa organisaatiomuutoksista kuitenkin epäonnistuu eikä saavuta tavoitteitaan, mikä tarkoittaa sitä, että muutokseen käytetty aika ja panostus valuu hukkaan. Tämä on herättänyt sekä yritysjohdon että tutkijat pohtimaan syitä epäonnistumisille. Yksi keskeinen löytö on, että organisaatiomuutosten yhteydessä kiinnitetään liian vähän huomiota yksilöiden eli työntekijöiden asenteisiin muutosta kohtaa. Yhtenä asenteena esiin on noussut negatiivinen kyynisyys, joka voidaan jopa joidenkin tutkimusten mukaan nähdä samana asiana kuin muutosvastaisuus.</p> <p>Kyynisyydellä on kuitenkin monet kasvot, ja vaikka kyynisen asenteen takana ei olisikaan todellisuuspohjaa, kyyniselle henkilölle hänen kokemuksensa ovat tosia. Tämä asenne saattaa joskus heijastua myös toimintaan, joka voi olla haitallista esimerkiksi organisaatiomuutoksen onnistumiselle. Organisaatiomuutoksia hankaloittaviin tekijöihin on syytä kiinnittää huomiota, jotta voitaisiin välttää turhilta kustannuksilta ja mahdollisesti turhilta negatiivisilta ajatuksilta. Ihmiset eivät synny valmiiksi kyynisinä. Tällä hetkellä ei ole kuitenkaan aivan selvää, mitkä kyynisyyden muodostumismekanismit ovat. Tässä tutkielmassa valotetaan työntekijän kyynisyyteen yhteydessä olevia tekijöitä organisaatiomuutoksessa.</p> <p>Aineistona tutkielmassa käytettiin osaa vuosina 2012-2014 kerätystä kahden suomalaisen julkishallinnon laitoksen, Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja terveysviraston fuusion yhteydessä kootusta aineistosta. Aineistosta selvitettiin työn imun, luottamuksen ja toimintatapojen koetun oikeudenmukaisuuden yhteyttä kyynisyyteen. Koska tutkielma käsittelee valmisaineistoa yhden ajanhetken poikkileikkausaineistona, ei muuttujien välistä kausaliteettia voitu selvittää.</p> <p>Tutkielmassa saaduista tuloksista ilmenee, että kyynisyyteen eniten yhteydessä olivat edellä mainituista muuttujista luottamus ja toimintatapojen oikeudenmukaisuus. Ylimmän johdon nauttiessa työntekijöiden luottamusta ja toimintatapojen ollessa oikeudenmukaisia myös kyynisyyden taso oli matalampi. Kontrollimuuttujina analyysissa käytettiin ikää, sukupuolta ja koulutustasoa. Näiden yhteys kyynisyyteen jäi vähäiseksi. Saadut tulokset ovat yhdenmukaiset aiempien tutkimusten kanssa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords kyynisyys, koettu oikeudenmukaisuus, työn imu, luottamus, organisaatiomuutos			

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
2	Aiempi tutkimus ja tutkimuskysymykset	6
2.1	Kyynisyys	6
2.2	Kyynisyyden lähikäsitteet	10
2.3	Kyynisyyden seurauksia tutkimusten pohjalta	11
2.4	Kyynisyydelle esitettyjä selittäjiä	13
2.4.1	Luottamus	16
2.4.2	Koettu oikeudenmukaisuus	17
2.4.3	Työn imu	18
2.5	Tutkimuskysymykset / hypoteesit	18
3	Aineisto ja menetelmät	19
3.1	Aineisto	19
3.2	Menetelmät	23
4	Pohdinta / tulosten merkitys	29
4.1	Tulokset	29
4.2	Keinoja kyynisyyden välttämiseksi	34
4.3	Ajatuksia jatkotutkimuksista	38
5	Lähdeluettelo	41
	Liitteet	46
5.1	Liite1 Demografiset muuttujat.	46
5.2	Liite 2 Puuttuvat vastaukset	47
5.3	Liite 3 Korrelaatiot	48
5.4	Liite 4 SPSS tuloste faktorianalyysistä	51
5.5	Liite 5 Esimerkkejä erilaisista kyynisyysmittareista	52

1 Johdanto

Organisaatiomuutokset ovat tämän päivän arkea. Muutoksia aiheuttavat erilaiset toimintojen ja prosessien uudelleen muotoilut, laajat fuusiot tai ulkoistamiset sekä muut organisaation sisäiset tekijät. Muutoksen on todettu olevan yleinen ja pysyvä ilmiö tämän päivän yritysmaailmassa (esim. Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Aslam, Ilyas, Imran & Rahman, 2016; Bernerth, Armenakis, Feild & Walker, 2007; Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer, 2011; Grama & Todericiu, 2016). Hankinnat, teknologiset innovaatiot, yhdistymiset, organisaatiouudistukset, rajoitetut resurssit, kilpailu, yksityistäminen, poliittiset, ympäristölliset ja sosiaaliset tekijät pakottavat organisaatiot muuttumaan, sillä muutos on edellytys organisaation säilymiseen (Aslam ym., 2016; Bernerth ym., 2007; Imran, Bilal, Aslam & Rahman, 2017). Muutokset voivat koskea useaa eri asiaa organisaatiossa, kuten prosesseja, strategiaa tai rakenteita (Armenakis ym., 1993; Imran ym., 2016; Oreg, 2006). Organisaation tilannehallinta muutosten toteutuksessa on erityisen tärkeää, jotta organisaation tai sen yksittäisen yksikön toiminta ei lamaantuisi.

Tutkimusten mukaan organisaatiomuutokset eivät aina ole onnistuneita ja haluttuihin tuloksiin ei päästä (Aslam ym., 2016; Cartwright & Holmes, 2006; DeCelles, Tesluk & Taxman, 2013; Erwin & Garman, 2010). Perustuen yli 1500 muutosyrityksissä mukana olleille johtajille tehtyihin haastatteluihin Erwin & Garman (2010) esittävät, että vain 38 % muutosaloitteista onnistuu. Myös muissa tutkimuksissa on tullut esiin, että yli 50 % organisaatiomuutoksista ja fuusioista epäonnistuu (Aslam ym., 2016; Choi, 2011; Grama & Todericiu, 2016; Hakonen, Lipponen, Kaltiainen & Kupiainen, 2015; Imran ym., 2016). Decker ym. (2012) mainitsevat epäonnistuneiden muutosaloitteiden määräksi jopa 93 % todeten, että jo pitkään on tunnistettu organisaatiomuutokset sekä yleisiksi että kalliiksi. Näistä syistä organisaatioiden tulee lisätä kykyään hallita muutoksia (Choi, 2011).

Myös johtajat ovat huolissaan lukiessaan raportteja epäonnistuneista muutosohjelmista ja niistä aiheutuneista kustannuksista (Aslam ym., 2016). Ford, Ford & D'Amelio (2008) korostavat, että muutostilanteissa usein nähdään ne,

joita muutos koskee muutosvastaisina, asenteellisina muutoksen jarruina, kun sen sijaan pitäisi kiinnittää huomiota myös muutosten toteuttajiin ja syihin, mistä mahdollinen muutosvastaisuus syntyy.

Negatiiviset asenteet vaikuttavat negatiivisesti organisaatioon tuloksiin, koska ne vaikuttavat työntekijän suoriutumiseen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Grama & Todericiu, 2016). Kyynisyys on yleisesti tunnistettu myös negatiiviseksi asenteeksi (Andersson, 1996). Työntekijöiden kyynisyys vaikuttaa merkittävänä tekijänä organisaation toimintaan, tuottavuuteen ja muutosvalmiuteen (Andersson, 1996; Evans, Goodman & Davis, 2010; Grama & Todericiu, 2016; Reichers, Wanous & Austin, 1997). Näiden lisäksi tutkimuksissa on löydetty yhteyksiä kyynisyyden ja työtyytyväisyyden, sosiaalisten suhteiden ja työmotivaation välillä (Andersson, 1996). Kyynisyyden syiden selvittäminen on siten perustellusti tärkeää, jotta muutosten onnistumiseksi työntekijöiden kyynisyys voitaisiin minimoida (Andersson, 1996; Evans ym., 2010). Organisaatiomuutos voi päätyä joko tavoiteltuun lopputulokseen esimerkiksi tuottavuuden parantumiseen, mutta sivutuotteena myös ei tavoiteltuun lopputulokseen, kuten organisaatiomuutoskyynisyyteen (Brown & Cregan, 2008).

Muutosta edistäviä ja myös estäviä tai hankaloittavia tekijöitä onkin tutkittu ja näissä on saatu selville muutosten onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yhtenä syynä on tutkimusperusteisesti nostettu epäonnistumisten syyksi esimerkiksi se, että muutostilanteessa usein aliarvioidaan yksilön keskeinen rooli (Choi, 2011). Yksilöön liittyen asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota ovat muutosvalmius, sitoutuminen muutokseen, avoimuus muutokselle ja jo edellä mainittu organisaatiomuutoskyynisyys. Muutosvalmius voi olla muutokselle myönteinen, mutta myös muutosta vastustava asennoituminen muutokseen. Joskus kirjallisuudessa viitataan siihen, että organisaatiomuutoskyynisyyttä voitaisiin tarkastella suoraan muutosvastaisuutena (Bommer, Rich & Rubin, 2005). Kyynisyys onkin tyypillistä organisaatiomuutosten yhteydessä ja voi olla yksi syy siihen, että muutokset eivät ole täysin onnistuneita (Bommer ym., 2005; Grama ja Todericiu, 2016; Imran ym., 2017).

Useimmiten muutosprosessissa epäonnistuu muutoksen jalkauttaminen (Imran ym., 2017). Myös sen epäonnistumisen yhtenä syynä on kyynisyys ja sen rinnalla huono muutosvalmius. Kyyninen asenne organisaatiomuutosta kohtaan saattaa olla itse itseään toteuttava asia: kyyniset henkilöt eivät kannata muutosta, ja pitkään jatkuessaan kyynisyys voi johtaa muutoksen epäonnistumiseen (esim. Aytas & Barutcu, 2017; Wanous, Reichers & Austin, 2000).

Kyynisyyden on todettu olevan yleistä työntekijöiden keskuudessa (Chiabaru ym., 2013; Mirvis & Kanter, 1989; Neves, 2012; Watt & Piotrowski, 2008). Tutkimuksessaan Mirvis ja Kanter (1989) esittävät, että 43 % amerikkalaisesta työvoimasta on kyynisiä. Tutkimuksessa mukana olleista henkilöistä vain 20 % sanoi luottavansa johtoon ja yli 40 % kyynisistä henkilöistä on vakuuttunut siitä, että johto valehtelee ja käyttää hyödykseen työntekijöitä tilaisuuden tullen. Vain 9 % työntekijöistä uskoi, että muutoksesta tuleva hyöty koituisi myös heille, kun loput uskoivat hyötyjen menevän organisaation johdolle, osakkeenomistajille ja kuluttajille. Vastaavia lukuja kyynisyyden yleisyydestä saivat Reichers ym. (1997), jotka luokittelivat omaan tutkimukseensa osallistuneista 48 % korkeasti kyynisiksi.

Kyynisyyden yleisyyden lisäksi on havaittu sen myös lisääntyneen. Syynä on muutostahti. Vastauksena kahden viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtuneeseen globalisaatioon ja kansainväliseen kilpailuun ovat fuusioiden ja yritystösten kasvu, mikä puolestaan on johtanut irtisanomisiin. Tämä johtaa työntekijöiden epävarmuuteen ja ahdistuneisuuteen, mitkä eivät ole hyödyllisiä organisaation tuottavuuden kannalta. Tutkimusten perusteella yli 80 % Yhdistyneen Kuningaskunnan työvoimasta ei ole sitoutunut työhönsä. Kun pettymys työhön lisääntyy jatkuvien muutosvaatimusten ohella, kyynisyys kasvaa. (Cartwright & Holmes, 2006.) Jo aiemmin Andersson ja Bateman (1997) arvioivat kyynisyyden lisääntyneen edeltävinä vuosina ja syyksi tähän he esittivät muun muassa aikaan liittyvät runsaat irtisanomiset, kilpailun ja suuret palkkaerot johdon ja työntekijöiden välillä. Yhtenä syynä lisääntyneeseen kyynisyyden kasvuun työpaikoilla voidaan nähdä se, että entisaikojen psykologiset sopimukset, joita aiemmin oli yritysten ja heidän työntekijöidensä välillä eivät

enää päde ahneuden ja lyhyen tähtäimen ratkaisuisa (Albrecht ja Travaglione, 2003).

Kyynisyyden merkitystä erityisesti organisaatiomuutosten yhteydessä ei voi liikaa tuoda esille (Watt & Piotrowski, 2000). Kun tiedetään, että suuri osa työvoimasta tulee suhtautumaan muutossuunnitelmiin kyynisesti, pitäisi kohdentaa huomio kyynisyyden vähentämiseen (Reichers ym., 1997).

Kyynisyyttä onkin alettu tutkia organisaation kannalta haitallisena työntekijän asenteena (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Wanous ym., 2000), mutta toistaiseksi kyynisyyden muodostumismekanismeja ei ole vielä paljoa tutkittu (Cole, Bruch & Vogel, 2011). Oleellinen huomio on myös se, että riippumatta siitä, onko kyynisyydelle todellisia perusteita, sen vaikutukset, kuten esimerkiksi vähentynyt sitoutuneisuus ja osallistuminen toimintaan, ovat todellisia (Abraham, 2000; Andersson & Bateman, 1997; Bedeian, 2007; Bruch ja Vogel, 2006; Cole ym., 2006; Dean ym., 1998). Tässä tutkielmassa osallistutaan kyynisyyden muodostusmekanismien selvittämiseen tutkimalla kyynisyyteen vaikuttavia tekijöitä organisaatiomuutoksen yhteydessä.

2 Aiempi tutkimus ja tutkimuskysymykset

Kirjallisuus lähestyy kyynisyyttä lukuisin eri termein ja useammasta näkökulmasta. Kyynisyys voidaan nähdä persoonallisuuspiirteisiin liittyvänä (psykologinen lähestymistapa) tai tilanteeseen liittyvänä (sosiologinen lähestymistapa) (esim. Dean ym., 1998). Kyynisyys on tuotu aiemmassa tutkimuksessa esiin esimerkiksi termein muutoskyynisyys, organisaatiokyynisyys, organisaatiomuutoskyynisyys, työntekijän kyynisyys tai vain yleistermillä kyynisyys. Seuraavaksi avataan näitä termejä tarkemmin kirjallisuudesta esiin tulleiden määritteiden pohjalta.

2.1 Kyynisyys

Kyynisyyden määritelmät kirjallisuudessa eivät ole lyhyet ja ytimekkäät tai selkeät. Osa kyynisyyttä käsitelleistä tutkijoista täsmentää tutkimuksensa kohteen. Näin esimerkiksi Brown ja Cregan (2008), jotka myös mainitsevat

kyynisyyskäsitteen eri vivahteista ja tuovat esiin, että omassa tutkimuksessaan he puhuvat kyynisyydestä organisaatiomuutosta kohtaan eli organisaatiomuutoskyynisyydestä.

Kyynisyys voikin kohdistua useaan eri kohteeseen. Andersson ja Bateman (1997) määrittelevät, että kyynisyys on asenne, joka voidaan kohdentaa jotain tiettyä asiaa kohden tai useisiin kohteisiin: henkilöön, ryhmään tai instituutioon. Myös Cutler (2000) toteaa, että tänä päivänä kyynisyys työelämässä kuvaa asenteita, joita kohdistetaan johtajiin, työntekijöihin ja asiakkaisiin. Aiempi tutkimus kohdistaa tutkimuksen eri näkökulmiin, kuten yleinen kyynisyys, tietty tilanne, tietty kohde, esimerkiksi organisaatio tai johtajat (Dean ym., 1998; Wanous ym., 2000) tai organisaatiomuutos, josta termi organisaatiomuutoskyynisyys (esim. Bernerth ym., 2007; Bommer ym., 2005; Brown & Cregan, 2008; Reichers ym., 1997; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005; Wanous ym., 2000).

Kyynisyyteen nähdään liittyvän tunteita, kuten turhautuminen ja pettymys (Andersson, 1996) tai viha ja häpeä (Abraham, 2000). Yleisimmin kirjallisuudessa tuodaan esiin näkemys, että organisaatio, yleensä sen ylin johto, ei ole vilpitön, vaan on epärehellinen ja itsekäs (esim. Abraham, 2000; Dean ym., 1998; Demirci, 2016; Stanley ym., 2005). Abraham (2000) täsmentää tätä toteamalla, että kyynisyyteen liittyy usko siitä, että rehellisyys ja vilpittömyys väistyvät johtajien oman edun tavoittelun, piilotettujen motiivien ja petosten tieltä. Epärehellisyyden rinnalle nostetaan häikäilemätön oman edun ajaminen ja itsekkäät motiivit (esim. Andersson, 1996; Stanley ym., 2005; Wanous ym., 2000). Kyynisyys nähdään myös suoraan toimintaan vaikuttavana asenteena (esim. Dean ym., 1998; Oreg, 2006), joka voi ilmetä alentuneena työntekijän halukkuutena osallistua muutoksen toteutukseen tai alentuneena työtyytyväisyytenä ja motivaationa (Reichers ym., 1997).

Toisaalta kyynisyys voidaan nähdä vain ajatuksina, jotka kohdistuvat odotettavissa olevan muutoksen tai tilanteen epämiellyttäviin tuloksiin (Chiaburu, Peng, Oh, Banks & Lomeli, 2013; Neves, 2012).

Reichers ym. (1997) näkevät kyynisyyden pessimistisenä suhtautumisena muutoksen onnistumiseen. Kyynisyys voi olla myös keino suojautua pettymyksiltä. He korostavat myös sitä, että organisaatiokyynisyys ei ole luonteenpiirre vaan tila, joka liittyy tiettyyn kokemukseen organisaatiossa – ja että kyynisyys voi myös muuttua tilanteiden muuttuessa. Ford ym. (2008) mainitsevat, että muutostilanteessa työntekijät yrittävät järkeistää tilannetta etsimällä informaatiota ja tekemällä omia oletuksia ja johtopäätöksiä mahdollisista tuloksista.

Stanley ym. (2005) täsmentävät, että organisaatiomuutoskyynisyys on käsitteellisesti eri asia kuin yleisemmät muodot kyynisyydestä, muutoskeptisyydestä ja yleisestä epäluottamuksesta johtoa kohtaan. He näkevät, että organisaatiomuutoskyynisyys on vahvasti yhteydessä muutosvastaisuuteen, enemmän kuin yleiset kyynisyysmuodot. Organisaatiomuutoskyynisyys voidaan nähdä osana laajempaa käsitettä organisaatiokyynisyys (Dean ym., 1998; Choi, 2011).

Kyynisyys voi olla myös vain negatiivinen asenne, kritiikki organisaatiota tai jotain muuta kohdetta kohtaan (Andersson, 1996; Brown & Cregan, 2008), kuten esimerkiksi epäily johdon kyvystä toteuttaa muutokset (Andersson, 1996). Bruch ja Vogel (2006) ovat määritelleet kyynisyyden ”arvosteluksi, joka perustuu yksilön työkokemuksiin”.

Kyynisyys voidaan nähdä myös persoonallisuuden piirteenä. Cutler (2000) toteaa, että tänä päivänä kyynisyys työelämässä kuvaa asenteita, joita kohdistetaan johtajiin, työntekijöihin ja asiakkaisiin. Toisaalta kyynisyys voi olla persoonallisuuden piirteistä irti olevaa suhtautumista tilanteeseen (Bommer ym., 2005; Choi, 2011). Kyynisyys persoonallisuuden piirteenä ja sen yhteys tilanteeseen liittyvään kyynisyyteen ei kuitenkaan ole vielä täysin kirkas (Choi, 2011). Muutoskyynisyyskin voi vaihdella: henkilö voi yleisesti suhtautua positiivisesti itse muutokseen, mutta kyynisyys voi kohdistua muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen.

Kyynisyys on enemmänkin opittu reaktio kuin persoonallisuuteen perustuva taipumus (Wanous ym., 2000), joka muodostuu sosiaalisessa kontekstissa (Qian & Daniels, 2008) ja erityisen merkityksellistä se on asenteissa ja reaktioissa, joita herää organisaatiomuutoksen edellä (Bordia ym., 2011). Muutoskyynisyys voikin ilmetä yksilön asenteen lisäksi organisaation ilmapiirinä, jossa kyynisyys on yhteisesti organisaatiossa jaettu näkemys siitä, että muutosyritys tulee epäonnistumaan (DeCelles ym., 2013).

Kirjallisuudessa puhutaan myös työntekijän kyynisyydestä. Kyyninen työntekijä ei luota organisaatioonsa, sen motiiveihin eikä johtajiin ja uskoo vankasti, että työnantaja etsii keinoja, joilla käyttää hyväkseen työntekijöitä (Neves, 2012; Stanley ym., 2005). Työntekijän kyynisyys voi olla turhautumista, toivottomuutta ja pettymystä, mutta myös halveksuntaa ja epäluottamusta organisaatiota, organisaation johtoa ja muita kohteita kohtaan työpaikalla (Andersson, 1996; Dean ym., 1998). Kun johdon uskotaan olevan epäpätevää ja odotukset luotettavasta toimintamallista eivät täyty, työntekijän kyynisyys organisaatiota kohtaan valtaa alaa (Andersson, 1996). Kyyniset työntekijät uskovat työnantajan ajattelevan omia taloudellisia etujaan ennen työntekijän etuja. Uskomus perustuu menneisiin tapahtumiin ja aiempiin kokemuksiin, mutta luo myös ennakkواسenteen ja odotukset tuleville vastaaville muutoksille (Wanous ym., 2000).

Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijän kyynisyys liittyy jo käsitteenä, nimensä mukaisesti organisaatioon ja organisaation toimintaan. Käsite on vaikeasti erotettavissa käsitteistä organisaatiokyynisyys, muutoskyynisyys tai organisaatiomuutoskyynisyys, jotka jo itsessään sisältävät subjektina työntekijän, jolla on tai ei ole kyynistä asennetta.

Lisäksi, vaikka kyynisyydestä käytetään eri termejä kuten organisaatiokyynisyys, muutoskyynisyys, organisaatiomuutoskyynisyys ja työntekijän kyynisyys, tässä tutkielmassa käytetty lähdeaineisto käsittelee kyynisyyttä käyttämästään termistä huolimatta tilanteissa, joissa kyynisyyttä tutkitaan nimenomaan organisaation sisällä ja usein liittyen organisaatiossa tapahtuvaan tai suunnitteilla olevaan muutokseen. Näin ollen, riippumatta siitä, mitä termiä viitatuissa lähteissä on

käytetty, tämän tutkielman lukija voi ajatella kaikkien käytettyjen termien viittaavan kyynisyyteen, joka ilmenee tilanteessa, jossa työntekijän organisaatiossa jotain on muuttumassa.

Kyynisyyden epämääräisiin käsitteisiin liittyen myös Bedeian (2007) toteaa, että kyynisyyden määrittelyssä sorrutaan myös välillä sekoittamaan kyynisyys asioihin, joihin kyynisyys johtaa. Tämä hajaannus tutkimuskentällä on luonut myös omat haasteensa tälle tutkielmalle. Kyynisyyden määritelmä, jota tässä tutkielmassa käytetään, perustuu Bedeian'in (2007) määritelmään: kyynisyys on asenne, joka syntyy kriittisestä suhtautumisesta työnantajan motiiveja, toimia ja arvoja kohtaan. Kriittisyys tässä yhteydessä tarkoittaa huolekasta arviointia ja siihen perustuvaa johtopäätöksen tekoa, ei virheen etsintää.

2.2 Kyynisyyden lähikäsitteet

Lähikäsitteinä kirjallisuus tuo esiin esimerkiksi työtyytyväisyyden, luottamuksen, skeptisyyden ja pessimismin, jotka saattavat olla vaikeasti erotettavissa kyynisyydestä. Andersson (1996) kuvailee kyynisyyden ja työtyytyväisyyden eroja toteamalla kyynisyyden olevan ulospäin kohdentuvaa yleistä tai erityistä asennetta, johon liittyy turhautumista, toivottomuutta, pettymystä, halveksuntaa, negatiivisia tunteita ja epäluottamusta tiettyä ihmisryhmää tai asioita kohtaan. Työtyytyväisyys on retrospektiivistä ja itseensä kohdistuvaa, tunne ja aste, joka kuvaa kokeeko työn olevan tyydyttävää vai ei.

Skeptinen henkilö voi epäillä kaikkea sanottua, mutta myös olla taipuvainen todisteiden edessä. Kyyniset henkilöt ovat niin vakuuttuneita toisten itsekkyydestä, että eivät voi olla avoimia vakuuttelulle, näin erityisesti johdon luotettavuutta arvioidessaan (Mirvis & Kanter, 1989). Reichers ym. (1997) näkevät, että skeptikot "epäilevät onnistumisen todennäköisyyttä, mutta ovat edelleen kohtuullisen toiveikkaita positiivisten muutosten suhteen". Dean ym. (1998) puolestaan toteavat, että toisaalta kyynikot ovat paljon vähemmän optimistisia muutoksen onnistumiselle toistuvan epäonnistumisen historian vuoksi. Sekä kyynisyyteen että skeptisyyteen sisältyy huoli muutoksen onnistumisesta, mutta ero on siinä, miten kyyniset tai skeptiset henkilöt näkevät

johdon motiivit muutokselle (Brown ja Cregan, 2008). Esimerkiksi skeptisellä henkilöllä voi olla epäilyksiä muutoksen toimivuudesta tavoitellun tavoitteen saavuttamisessa, eikä hänen näkemyksiinsä vaikuta todelliset tai oletetut motiivit (Stanley ym., 2005). Skeptisyys ja kyynisyys on erottavissa toisistaan myös sillä, että skeptisyys perustuu epäilykselle ja kyynisyys kriittiselle ajattelulle (Bedeian, 2007).

Kyynisyys voi ilmetä myös pessimisminä tuloksia kohtaan, koska muutoksesta vastuussa olevat eivät ole motivoituneita ja/tai ovat epäpäteviä (Wanous ym., 2000). Erityisesti organisaatiomuutoksen yhteydessä kyynisyys on yhdistelmä pessimismia ja epäuskoa muutosta vievien henkilöiden kompetenssia kohtaan (Grama & Todericiu, 2016; Reichers ym., 1997).

2.3 Kyynisyyden seurauksia tutkimusten pohjalta

Kyynisyydellä on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia motivaatioon (Choi, 2011; Reichers ym., 1997). Tärkeää on myös huomioida se, että siinä missä johto näkee muutokset haasteena tai vastauksena toimintaympäristön muutoksiin, työntekijätasolla muutokset saatetaan nähdä välttämättömänä pahana tai käsittämättöminä johtoryhmän toimenpiteinä, irti kentän reaali maailmasta. (Reichers ym., 1997).

Organisaatiomuutoskyynisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on havaittu negatiivinen yhteys (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Chiaburu, 2013; Reichers ym., 1997) ja syrjäytymisen ja organisaatiomuutoskyynisyyden välillä positiivinen korrelaatio (Abraham, 2000). Kyyniset työntekijät, jotka eivät onnistu näkemään mitään parannusta omassa työssään muutoksiin liittyen, voivat ohjata huonot tuntemuksensa työhön itseensä tulemalla tyytymättömiksi ja etääntymällä työstä (Abraham, 2000). Lisäksi kyynisyys johtaa suorituskkyongelmiin, epälojaalisuuteen ja lisääntyneeseen irtisanoutumisaikomukseen (Chiaburu ym., 2013). Organisaatiokyynisyys voi vaikuttaa myös työntekijöiden ja heidän esimiestensä väliseen suhteeseen ja tällä suhteella on vaikutuksensa työsuoriutumiseen (Neves, 2012), työmotivaatioon ja poissaolojen lisääntymiseen (Reichers ym., 1997; Wanous ym., 2000).

Organisaatiomuutoskyynisyydellä on havaittu negatiivinen vaikutus myös sitoutuneisuuteen (Choi, 2011; Neves, 2012; Reichers ym., 1997; Watt & Piotrowski, 2008) samoin kuin toiminnan kehittämiseen ja toimintaan osallistumiseen (Reichers ym., 1997). Kyynisyys saattaa ilmetä myös toimintana organisaatiota vastaan (Bommer ym., 2005) tai kriittisenä näkemyksenä johdon toimintaa, arvoja ja motiiveja kohtaan (Dean, 1998; Demirci, 2016). Vakavimmillaan kyynisyys voi johtaa yleiseen epäluottamukseen viranomaisia kohtaan, hallinnon ja säännösten halveksuntaan ja äärimmillään yrityksen ja yrityksen johdon panetteluun (Mirvis & Kanter, 1989).

Kyynisellä asenteella voi yksilötasolla olla myös terveyteen liittyviä negatiivisia vaikutuksia (Andersson, 1996; Hakulinen ym., 2014), kuten myös stressiin ja masennukseen muutoksen vaikuttaessa työpaikan stabiiliuteen (Oreg, 2006). Dean ym. (1998) toteavat, että työntekijät voivat kokea erilaisia kielteisiä tunteita, kuten "ahdistusta, vastenmielisyyttä ja jopa häpeää, kun he ajattelevat organisaatioitaan", mutta toisaalta kyynisyys voi olla hyvä työntekijöille, koska kyyniset työntekijät eivät todennäköisesti altistu epärehellisten henkilöiden hyväksikäytölle.

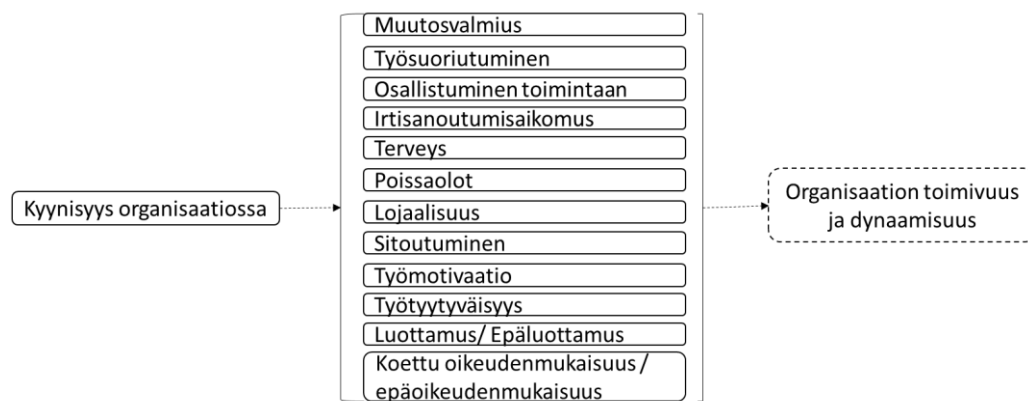
Kyynisyys voi vähentää tahtoa osallistua muutosyritykseen (Reichers ym., 1997; Wanous, 2000). Stanley ym. (2005) nostavat organisaatiomuutoskyynisyyden yhdeksi pääesteeksi organisaatiomuutokselle ja organisaatiomuutosohjelmille. Nykytutkimusten mukaan organisaatiomuutoskyynisyys voi vaikuttaa heikentävästi organisaatiomuutoksen tuloksiin (Neves, 2012; Oreg, 2006).

Kuten jo aiemmin todettiin, kyynisyys voi olla itse itseään toteuttava ennuste, kierre (esim. Wanous ym., 2000), johon johtaa toistuvat epäonnistumiset ja pettymykset sekä keskustelut samoin ajattelevien henkilöiden kanssa (Brown & Cregan, 2008; Reichers ym. 1997). Kun muutosta vastustetaan, se aiheuttaa epäonnistumista, joka puolestaan lisää jälleen kyynisyyttä. Tällöin seuraavat muutosyritykset epäonnistuvat jälleen todennäköisemmin (Bommer ym., 2005).

Kyynisyys lisää myös epätasa-arvon tunnetta (Abraham, 2000). Kyynisyys voi siten lisätä myös koettua epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja vaikuttaa

luottamuksen muodostumiseen negatiivisesti (Andersson & Bateman, 1997; Bommer ym., 2005).

Yhteenveto kyynisyyden mahdollisista seurauksista on koottu Kuvioon 1. Huomioitavaa on, että tässä tutkielmassa ei empiirisesti tutkita kirjallisuudessa mainittuja ja edellä esiin nostettuja kyynisyyden seurauksia. Koska kyynisyydellä on vaikutusta moneen organisaatiolle keskeiseen asiaan, seuraukset haluttiin kuitenkin tuoda esille osoittamaan kyynisyyden tutkimisen tärkeyttä.



Kuvio 1. Karkean tason havainnekuva kyynisyyden mahdollisia seurauksista.

2.4 Kyynisyydelle esitettyjä selittäjiä

Yksilötasolla työntekijällä voi olla mielessään näkemys, psykologinen sopimus, siitä, mitä hän tekee ja antaa organisaatiolle ja mitä organisaatio tekee ja miten toimii vastapalveluksena hänelle. Psykologisen sopimuksen rikkominen organisaation johdon tai organisaation taholta voi helposti johtaa kyynisyyteen organisaation johtoa tai muita organisaatioon liittyviä tekijöitä kohtaan: organisaatio nähdään epärehellisenä ja suhtautuminen organisaatioon on kriittistä (Sarıkaya & Kok, 2017). Organisaatiokyynisyys ilmenee myös silloin, kun työntekijä kokee, että organisaatioon ei voi luottaa (Grama ja Todericiu, 2016). Aslam ym. (2016) toteavatkin tutkimustensa pohjalta, että kyynisyyteen voidaan vaikuttaa muun muassa luomalla luottamusta.

Myös Andersson (1996) toteaa, että kyynisyyteen voi johtaa psykologisen sopimuksen rikkominen, johon voidaan katsoa sisältyvän myös koettu

epäoikeudenmukaisuus. Esimerkiksi johdon isot tulospalkkiot, organisaation huono toiminta ja irtisanomiset luovat kyynisyyttä toimistotyöntekijöissä (Andersson & Bateman, 1997).

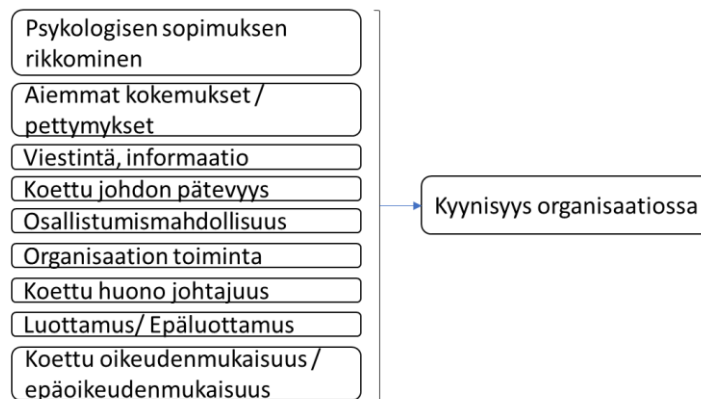
Viestintä tai sen puute voivat vaikuttaa kyynisyyteen (Andersson, 1996; Reichers ym., 1997; Wanous ym., 2000). Kun muutosta, sen syitä ja perusteluja ei ymmärretä, on tällä yhteys kyynisyyden kasvuun samoin kuin tuntemattoman pelolla tai siirtymisellä pois tutuista rutiineista (Aslam ym., 2016). Muutostilanteessa työntekijät tuntevat epävarmuutta ja epäilevät johdon sisäisiä ja ulkoisia motiiveja meneillään olevaan muutokseen liittyen (Stanley ym., 2005) ja tiedon puute, epävarmuus ja tuen puuttuminen lisäävät kyynisyyttä (Abraham, 2000; Oreg, 2006). Kommunikoinnin ja informaation laatuun tulee myös kiinnittää huomiota. Luotettava ja avoin tiedottaminen vähentävät epävarmuutta (Qian & Daniels, 2008).

Epäily johtajien epäpätevyydestä (Andersson, 1996) ja osallistumattomuus muutoksen toteutukseen tai päätöksentekoon (Reichers ym., 1997; Wanous ym., 2000) voivat johtaa kyynisyyteen. Epäpätevyyden rinnalla myös näkemys organisaation toimimattomuudesta kytkettynä huonoon johtajuuteen nähdään kyynisyyden selittäjänä (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Bommer ym., 2005; Wanous ym., 2000).

Kyynisyys on myös kontekstisidonnaista (Andersson & Bateman, 1997; Wanous ym. 2000). Aiemmat huonot kokemukset organisaatiomuutoksista ja niihin liittyvät pettymykset ja turhautuminen tulevat usein esiin kyynisyyden selityksiä haettaessa. Tutkimuksessaan Reichers ym. (1997) toivat esille sen, että moni kyynisesti muutokseen suhtautuvista oli jo ollut aiemmin mukana epäonnistuneissa muutosyrityksissä. Aiemmillä kohdalla sattuneilla organisaatiomuutoksilla on vaikutusta muutoshalukkuuteen ja muutoskyynisyyteen, luottamukseen, työtyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen (Bordia ym., 2011; Cole ym., 2006; Grama & Todericiu, 2016). Reichers ym. (1997) toteavatkin, että ihmiset eivät päästä tulla kyynisiksi. Kyynisyys kehittyy kokemuksista, joita vahvistaa organisaation aiempi muutoshistoria ja toiset organisaatiossa olevat, samanlaisen kyynisen näkökulman omaavat henkilöt.

Kyynisyys voikin olla yksilön puolustusreaktio voimakkaita tunteita kohtaan ja valmistaa seuraavaan ”välttämättömään epäonnistumiseen” (Abraham, 2000).

Yhteenvetona edellä kuvattuja kirjallisuudesta esiin nousseita kyynisyyden selittäjiä on koottu Kuvioon 2.



Kuvio 2. Karkean tason havainnekuva kyynisyyden mahdollisista selittäjistä.

Vertailtaessa sekä kyynisyyden mahdollisia seurauksia ja selittäjiä (Kuvio 1 ja Kuvio 2), voidaan havaita, että koettu oikeudenmukaisuus tai epäoikeudenmukaisuus ja luottamus on kirjallisuudessa käsitelty sekä kyynisyyden selittäjänä että seurauksena. Esimerkiksi Andersson ja Bateman (1997) toteavat tutkimustensa perusteella, että kyynisessä ympäristössä luottamuksen muodostuminen estyy. Toisaalta tutkimuksissa on myös osoitettu, että kyynisyyteen vaikuttaa esimerkiksi luottamus tai luottamuksen puute johtajiin (Albrecht, 2002; Bordia ym., 2011; Demirci, 2016; Qian & Daniels, 2008).

Kyynisyys on negatiivinen asenne, jolla on tutkitusti vaikutusta, suoraa tai välillistä organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. Työn imu on positiivinen, myönteinen asenne, jonka on todettu olevan avaintekijä yrityksen menestymiselle (Hakanen, 2009). Työn imulla voi olla myönteisiä seurauksia työpaikkaa koskeviin asenteisiin ja aikomuksiin. Heikentyessään se syventää kokemuksia muutosten kielteisistä vaikutuksista tulevaisuudessakin. Myös Bakker (2011) tuo esiin, että työn imussa olevat työntekijät ovat avoimempia uudelle informaatiolle ja tuottavampia. Lisäksi he ovat proaktiivisia oman työympäristönsä kehittämisessä, jotta työn imu säilyisi.

Aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta tähän tutkielmaan valittiin kyynisyyteen liittyen tutkittaviksi tekijöiksi luottamus, koettu oikeudenmukaisuus, ja työn imu sekä niiden vaikutukset kyynisyyteen.

2.4.1 Luottamus

Mayer, Davis & Schoorman (1995) määrittelevät tutkimuksessaan luottamuksen haluksi olla alttiina ja haavoittuvaisena toisen osapuolen toimille. Tämä riskin ottaminen ja epävarmuudelle alttiiksi asettuminen perustuvat näkemykseen ja odotukseen, että toinen, luotettu osapuoli toimii luottajalle itselleen tärkeää asian kanssa oikein ja hyväntahtoisesti ilman, että luottaja pystyy kontrolloimaan ja valvomaan luottamuksen kohteena olevan, luotetun osapuolen toimintaa. Työelämään liittyen edellä oleva määritys on muotoiltu työntekijän haluksi toimia ylemmän johdon ohjauksen, toimien ja päätösten mukaisesti myös epävarmoissa tilanteissa tai riskillä (Albrecht, 2002; Albrecht ja Travaglione, 2003). Luottamus ylimpään johtoon vahvistaa organisaation kykyä säilyä kilpailukykyisenä globaaleissa ja kilpailevilla markkinoilla (Fulmer & Ostroff, 2017; Kramer, 1999) ja se on tärkeä osatekijä organisaation menestymisessä ja tehokkuudessa sekä työntekijöiden hyvinvoinnissa (Albrecht ja Travaglione, 2003). Tämän uskotaan johtuvan siitä, että luottamus tehostaa toimintaa ja vähentää muutosvastaisuutta. Dirks ja Ferrin (2002) ovat tehneet luottamustutkimuksesta meta-analyysin, jonka pohjalta he toteavat luottamuksen vaikuttavan asenteisiin, toimintaan ja työn tuloksiin. He myös esittävät, että aiempien tutkimusten lisäksi luottamuksen edeltävistä ja seuraavista tekijöistä tarvitaan lisää ymmärrystä. Oreg (2006) on havainnut, että luottamuksen puute organisaation johtoa kohtaan on yhteyksissä muutosvastaisuuteen.

Luottamus ja kyynisyys ovat myös lähikäsitteitä, jotka ovat erotettavissa toisistaan. Luottamus on uskoa tai odotuksia toisen osapuolen antamaan lupaukseen, kyynisyys on asenne, joka sisältää toivottomuuden ja pettymyksen, mutta myös epäluottamuksen. (Andersson, 1996; Andersson ja Bateman, 1997).

Bedeian (2007) huomauttaa samoin, että luottamusta ja kyynisyyttä ei pidä sekoittaa. Luottamus perustuu uskoon toisten ihmisten rehellisyyteen, mutta

tämän luottamuksen rikkoutuminen voi olla kyynisyyden aiheuttaja. Bordia ym. (2011) erottelevat kyynisyyden ja luottamuksen toisistaan toteamalla, että haavoittuvaksi altistuminen on oleellinen osa luottamusta, mutta se ei ole osa kyynisyyttä. Reichers ym. (1997) tuovat esiin näitä käsitteitä erottavana piirteenä myös sen, että luottamus edellyttää yhteistyötä yhden tai useamman osapuolen välillä, kun taas kyynisyys ei edellytä. Luottamukseen ei myöskään liitetä tunteita, mutta kyynisyyteen liittyy pettymystä ja turhautumista.

Neves (2012) toteaa, että kyynisyys on samankaltainen kuin luottamuksen puute, sillä molempiin liittyy negatiivinen asenne toista osapuolta kohtaan. Silti ne ovat eri käsitteitä, sillä esimerkiksi toiseen voi olla luottamatta olematta kyyninen vaikkapa tapauksessa, jossa toisesta ei tiedä tarpeeksi. Kyynisyys taas puolestaan syntyy yleensä menneiden kokemusten perusteella tai toisen käden tietojen pohjalta. Myös Chiaburu ym. (2013) korostavat kyynisyystutkimusta koskevassa meta-analyysissään, että vaikka käsitteet kyynisyys ja luottamus voidaan nähdä saman asian äärilaidoiksi, ne ovat eri käsitteitä.

2.4.2 Koettu oikeudenmukaisuus

Bernerth ym. (2007) tutkivat koetun oikeudenmukaisuuden ja organisaatiomuutoksen yhteydessä esiintyvän kyynisyyden suhdetta ja totesivat koetun oikeudenmukaisuuden olevan yhteydessä matalaan kyynisyyteen. He määrittelivät koetun oikeudenmukaisuuden täyttyvän, kun työntekijän kokee, että hänen panostuksensa tulokseen on samanlainen verrattuna muihin työntekijöihin. Koettu oikeudenmukaisuus on tärkeää, sillä riippumatta siitä onko oikeudenmukaisuus todellisuudessa toteutunut vai ei, kokemus vaikuttaa yksilön reagointiin. Jones ja Skarlicki (2013) tuovat esille, että yli 30 vuoden tutkimusten mukaan koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja toimintaan organisaatiossa. He uskovat, että kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta ovat haitallisia organisaatiolle. Ihmisille on tärkeää ymmärtää ja ennustaa tapahtumia, joita heidän ympäristössään tapahtuu, mikä motivoi heitä kehittämään täsmällisempiä havaintoja sosiaalisissa yhteisöissä. Jones ja Skarlicki (2013) tuovat myös esiin, kuinka aiemmat kokemukset vaikuttavat koettuun oikeudenmukaisuuteen sekä siten uusille asioille asetettaviin odotuksiin todeten samalla, että koettu oikeudenmukaisuus ei

välttämättä liity omiin kokemuksiin vaan voi muodostua myös työtovereiden kanssa käydyistä keskusteluista.

Huomioitavaa on, että myös luottamuksella on yhteys koettuun oikeudenmukaisuuteen. Kaltiainen, Lipponen & Holtz (2017) tuovat esille luottamus- ja oikeudenmukaisuuskokemusten vuorovaikutteisuuden. Ainoastaan oikeudenmukaisuuden kokemukset eivät vaikuta luottamukseen vaan myös luottamuksen kokemukset vaikuttavat siihen, miten oikeudenmukaiseksi toimenpiteet koetaan. Molemmilla tekijöillä on vaikutus yksittäisen työntekijään, esimerkiksi omanarvontuntoon tai työtyytyväisyyteen, jotka molemmat puolestaan vaikuttavat työntekijän toimintaan.

2.4.3 Työn imu

Työn imulla (”work/employee engagement”) tarkoitettavan pysyvämpää ja kaikkialle levittyvää myönteistä tilaa, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Tilaa kuvaavat sanat, kuten tarmokkuus, omistautuminen, uudistushakuisuus ja uppoutuminen työhön – tuottavasti ja aikaansaavasti. Työn imu on pitkäkestoisempaa kuin sen lähikäsite työtyytyväisyys ja poikkeaa siten ns. flow -tilasta, jonka kesto saattaa liittyä yhteen yksittäiseen tehtävään. Työn imu eroaa myös motivaatiosta siten, että se viittaa syventymiseen ja energiaan. Se ennustaa paremmin työstä suoriutumista kuin monet aiemmat rakenteet, ja on myös merkityksellinen tekijä työhyvinvoinnissa. (Hakanen, 2009).

Albrecht (2010) toteaa, että työn imusta/sitoutumisesta on useita määritelmiä, mutta useimmin työn imu määritellään aktiiviseksi, työorientoituneeksi tilaksi, jota kuvaa energia, joustavuus, omistautuminen, työn merkityksellisyyden kokeminen, haasteellisuus ja syventyminen työntekoon ajankulua huomaamatta.

2.5 Tutkimuskysymykset / hypoteesit

Tässä tutkielmassa nojaututaan Bedeian’in (2007) määritelmään kyynisyydestä. Työssä selvitetään aiemmista tutkimuksista esiin nousseista kyynisyyteen

vaikuttavista tekijöistä työn imua, koettua oikeudenmukaisuutta ja luottamusta. Myös iän, koulutustason ja sukupuolen vaikutusta kyynisyyteen tarkastellaan.

Hypoteesi 1: Koettu oikeudenmukaisuus on negatiivisessa yhteydessä kyynisyyteen

Hypoteesi 2: Työn imu on negatiivisessa yhteydessä kyynisyyteen

Hypoteesi 3: Luottamus työtovereihin on negatiivisessa yhteydessä kyynisyyteen

Hypoteesi 4: Luottamus esimieheen on negatiivisessa yhteydessä kyynisyyteen

Hypoteesi 5: Luottamus ylimpään johtoon on negatiivisessa yhteydessä kyynisyyteen

3 Aineisto ja menetelmät

3.1 Aineisto

Tutkielmassa käytetty aineisto on osa vuosina 2012-2014 kerätystä kahden suomalaisen julkishallinnon laitoksen, Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja terveysviraston fuusion yhteydessä kootusta aineistosta. Koko aineisto koostuu kolmesta eri ajankohtana suoritetusta kyselystä. Vastaajia kyselyihin eri ajankohtina oli vastaavasti 3694, 2573 ja 2625. Kaikkiin kolmeen kysymykseen vastasi 623 henkilöä. Aktiivisimmin kyselyihin vastasivat jokaisessa kyselyssä vakinaisessa työsuhteessa olevat. (Hakonen ym., 2015). Ensimmäisen kyselyn ajankohtana vastaajien keski-ikä oli 47,5 vuotta ja työsuhde oli kestänyt 13-15 vuotta. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 3679 henkilöä. (Kaltainen ym., 2017). Tässä tutkielmassa käytetään aineistosta ainoastaan ensimmäisen ajankohdan aineistoa.

Tutkimusmenetelmä on valmisaineistoon perustuva kvantitatiivinen tilastoanalyysi, jossa selvitetään muuttujien välisiä korrelaatiota ja selitysvoimaa. Aineisto on poikkileikkausaineisto. Selitettävänä muuttujana on kyynisyys ja selittävinä muuttujina käytetään vastaajan koettua menettelyjen oikeudenmukaisuutta, työn imua, luottamusta työtovereita, esimiestä ja ylintä johtoa kohtaan sekä demografisista muuttujista ikää, koulutustasoa ja sukupuolta.

Vastaajista naisia oli 3154 (85,7 %) ja miehiä 446 (12,1 %). Sukupuolta koskevaan kysymykseen jätti vastaamatta 79 henkilöä (= yht. 3679). Liitteessä 1 on tarkemmin kuvattu vastaajien jakautuminen koulutuksen ja ikäryhmän mukaan.

Aineistosta keskityttiin vain kuuteen eri väittämäryhmään

- menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus
- työn imu
- luottamus työtovereihin
- luottamus esimieheen
- luottamus ylimpään johtoon
- kyynisyys työnantajaa kohtaan

Kyselylomakkeen alussa vastaajille on vielä tarkennettu, että väittämät koskevat käsityksiä, joita vastaajalla on syntynyt hänen työskennellessään Helsingin kaupungin palveluksessa.

Ennen analyysia edellä mainittujen väittämäryhmien kaikki asteikot käännettiin samansuuntaisiksi, kielteiset myönteiseksi tai päinvastoin. Kaikissa muutoksia vaativissa väittämissä vastausasteikko oli 1-5 ja muutokset tehtiin kaavalla "6 – käännettävän muuttujan arvo".

Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus (Mansour-Cole & Scott, 1998; Moorman, 1991)

Vastauskaala 1-5 (1=Täysin eri mieltä - 5=Täysin samaa mieltä)

1. Päätöksenteon säännöt ja menettelytavat ovat olleet kaikille samat.
2. Työntekijät ovat pystyneet vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin.
3. Päätökset on tehty oikean ja täsmällisen tiedon perusteella.
4. Tehtyjen päätösten vaikutusta on voinut seurata ja niistä on tiedotettu.
5. Työntekijöitä on kohdeltu perustamisprosessissa ystävällisesti ja arvostaen.
6. Uuden sosiaali- ja terveysviraston perustamiseen liittyville päätöksille on annettu rehellisiä perusteluja.

Työn imu (Schaufeli, Salanova, González-romá & Bakker, 2002)

Vastauskaala 1-5 (1=Täysin eri mieltä - 5=Täysin samaa mieltä)

1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
2. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.

3. Olen innostunut työstäni.
4. Työni inspiroi minua.
5. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.
6. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.
7. Olen ylpeä työstäni.
8. Olen täysin uppoutunut työhöni.
9. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.

Luottamus työtovereita kohtaan (Mayer & Davis, 1999)

Vastauskaala 1-5 (1=Täysin eri mieltä - 5=Täysin samaa mieltä)

1. Jos saisin päättää, en antaisi työtovereiden vaikuttaa minulle tärkeisiin asioihin lainkaan.
2. Antaisin huoletta vastuullani olevan tehtävän työtovereilleni, jos minulle tulisi jokin este.
3. Voisin huoletta kertoa arkaluontoisista asioistani työtovereilleni.
4. Luotan työtovereihini.
5. Olisin valmis antamaan työtovereilleni itselleni tärkeitä työtehtäviä hoidettavaksi.
6. Olen valmis luottamaan työtovereitteni taitoihin ja kykyihin.

Analyysia varten käännettiin väittämän 1 vastaus keskiarvomuuttujan laskentaa varten.

Luottamus lähiesimiestä kohtaan (Mayer & Davis, 1999)

Vastauskaala 1-5 (1=Täysin eri mieltä - 5=Täysin samaa mieltä)

1. Jos saisin päättää, en antaisi esimieheni vaikuttaa minulle tärkeisiin päätöksiin.
2. Voisin sallia esimiehelleni täyden päätäntävällän tulevaisuudestani tässä yksikössä.
3. Toivon todella, että voisin pitää esimiestäni kunnolla silmällä.
4. Antaisin huoletta esimiehelleni jonkin kannaltani merkityksellisen tehtävän, vaikka en voisikaan valvoa hänen toimintaansa.
5. Olisin valmis antamaan lähiesimiehelleni itselleni tärkeitä työtehtäviä hoidettavaksi.
6. Olen valmis luottamaan lähiesimieheni taitoihin ja kykyihin.

Analyysia varten käännettiin väittämien 1 ja 3 vastaukset keskiarvomuuttujan laskentaa varten.

Luottamus ylintä johtoa kohtaan (Mayer & Davis, 1999)

Vastauskaala 1-5 (1=Täysin eri mieltä - 5=Täysin samaa mieltä)

1. Ylin johto suoriutuu tehtävistään erittäin hyvin.

2. Ylin johto pitää aina lupauksensa
3. Ylin johto yrittää kovasti kohdella työntekijöitä reilusti
4. Ylin johto tunnetusti onnistuu asioissa, joihin se ryhtyy.
5. Olen vakuuttunut ylimmän johdon taidoista.
6. Ylin johto käyttäytyy ja toimii epäjohdonmukaisesti.
7. Mielestäni ylin johto toimii järkevien periaatteiden pohjalta.
8. Ylin johto on erittäin pätevää.

Analyysia varten käännettiin väittämän 6 vastaus keskiarvomuuttujan laskentaa varten.

Kyynisyys (Bedeian, 2007)

Vastauskaala 1-5 (1=Täysin eri mieltä - 5=Täysin samaa mieltä)

1. Minulla ei ole mitään syytä epäillä työnantajani rehellisyyttä.
2. Epäilen, että työnantajani on tarkoituksellisesti epämääräinen puheissaan.
3. Minulla on täysi usko työnantajani hyviin aikomuksiin.
4. Luotan siihen, että työnantajani julkiset puheet ovat linjassa sen todellisten aikomusten kanssa.
5. Ihmettelen työnantajani väitteiden ja todellisuuden eroavaisuutta.
6. Minulla on epäilyksiä työnantajani toimien rehellisyydestä.

Analyysia varten käännettiin väittämien 1, 3 ja 4 vastaukset keskiarvomuuttujan laskentaa varten.

Edellä olevien muuttujien lisäksi käytetään aineistosta demografisia muuttujia sukupuoli, ikäryhmä ja koulutustaso.

Ikä ilmoitettiin ikäryhmävalinnalla. Valittavissa oli kymmenen ikäryhmää, joista jokainen kattoi 5 vuotta. Ikäryhmäjako löytyy liitteestä 1.

Sukupuolen osalta valittavina olivat vaihtoehdot 1=Nainen, 2=Mies.

Koulutustaso

Vastauskaala 1-9

1. Ei päättötodistusta.
2. Peruskoulu/kansakoulu
3. Ammattitutkinto
4. Ylioppilastutkinto
5. Opistotasoinen tutkinto.
6. Alempi korkeakoulututkinto
7. Ylempi korkeakoulututkinto
8. Tieteellinen jatkotutkinto, lisensiaatti
9. Tieteellinen jatkotutkinto, tohtori

Suurin puuttuvien vastausten määrä löytyi väittämäryhmästä Luottamus ylimpään johtoon ollen 246 / 3679 eli 6,7 %. Tarkemmin puuttuvien vastausten määrät on eritelty liitteessä 2. Osa puuttuvista vastauksista johtuu siitä, että jotkin tässä tutkielmassa käsiteltävistä kysymyksistä jätettiin kysymättä ylimmältä johdolta ja keskijohdolta. Näiden prosenttiosuus vastaajista on noin 5,2 %.

3.2 Menetelmät

Analyysit tehtiin käyttäen työkalua IBM SPSS Statistics, versio 25.

Aineistoa tarkasteltiin ensin erikseen vahvistamalla väittämäryhmiin sisältyvien muuttujien korreloivuus keskenään. Kaikki väittämäryhmien kysymykset korreloivat toisiinsa tilastollisesti merkitsevästi (Pearson Correlation, $r > .3$, $p < .01$). Pienimmät muuttujien väliset korrelaatiot löytyivät väittämäryhmän luottamus työtovereihin sisällä. Tarkempi erittely korrelaatioista löytyy liitteestä 3. Faktorianalyysi voidaan tehdä, jos analysoitavien muuttujien korrelaatiot ovat $> .3$ (Pallant, 2005, s. 174).

Korrelaatiotarkastelun lisäksi aineistolle tehtiin muut faktorianalyysin edellyttämät testit Nummenmaan (2004, s. 155) ohjeistuksen mukaisesti. Koska normaalijakauman Kolmogorov-Smirnov-testi osoitti, että muuttujat eivät ole normaalijakautuneita, tehtiin vielä vinous- ja huipukkuustarkastelu. Jos sekä vinous että huipukkuus ovat itseisarvoltaan alle yhden, voidaan muuttujia pitää normaalijakautuneina. Tulokset osoittavat, että erityisesti työn imu - väittämäryhmään kuuluvat muuttujat eivät ole normaalijakautuneita. Huomioitavaa on se, että Kolmogorov-Smirnov-testi suuren otoskoon ollessa kyseessä, hyvinkin pieni poikkeavuus normaalisuudesta rekisteröityy tilastollisesti merkitseväksi. Lisäksi normaalisuusoletus on vähemmän tärkeä otoskoon ollessa hyvin suuri.

Näistä lähtökohdista jatkettiin aineiston tarkasteluun, jossa tutkittiin eksploraatiivisen faktorianalyysin avulla kaikkien väittämäryhmiin kuuluvien muuttujien latautumista eri faktoreille. Faktorianalyysi toteutettiin käyttämällä Likelihood Methodia, koska aineiston koko oli tälle riittävän suuri. Rotaatiomenetelmäksi valittiin vinokulmainen Direct Oblimin, joka sallii faktorien välisen yhteyden. (Nummenmaa, 2004, s. 410-411). Analyysissä toteutetun

KMO-testin tulos oli .943 ($> .6$) ja Barlettin testin tulos oli $p < .001$), joka osoittaa, että analyysin muodostama faktorimalli sopii aineistoon (Pallant, 2005, s. 174).

Faktorianalyysissä mukana olleista 41 väittämästä muotoutui latausten perusteella (Kaiserin kriteeri, ominaisarvo > 1) kuusi faktoria, jotka selittävät yhteensä 67 % muuttujien vaihtelusta. Kaikkien väittämäryhmiin sisältyvien muuttujien välinen korrelaatiomatriisi osoittaa, että muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta muuttujat korreloivat vahvimmin kyselylomakkeella olleen väittämäryhmänsä sisällä. Väittämäryhmien koettu oikeudenmukaisuus ja kyynisyys välinen korrelaatioiden keskiarvo oli $-.42$ ja väittämäryhmien koettu oikeudenmukaisuus ja luottamus ylimpään johtoon välinen korrelaatioiden keskiarvo oli $.37$.

Aiemmassa tutkimuksessa muodostettu väittämäryhmittely sai siten tukea myös tässä tutkielmassa tehdyssä faktorianalyysissä. Muuttujat latautuivat kuudelle eri faktorille, jotka voidaan nimetä samoin kuin kyselylomakkeellakin: Kyynisyys, Koettu oikeudenmukaisuus, Työn imu, Luottamus työtovereihin, Luottamus esimieheen ja Luottamus ylimpään johtoon. Muuttujien faktorilataukset on kuvattu Taulukossa 1.

Faktorimalli kattaa muuttujien kokonaisvaihtelusta n. 62 %. Kaikilla muilla paitsi yhdellä malliin kuuluvilla muuttujilla on kommunaliteetin arvo $> .3$, joten yksittäisiä muuttujia ei tarvitse pudottaa pois mallista.

Taulukko 1

Muuttujien faktorilataukset

Väittämä	1	2	3	4	5	6	Kommunaliteetti
Olen vakuuttunut ylimmän johdon taidoista.	.90						.80
Ylin johto suoriutuu tehtävistään erittäin hyvin.	.89						.75
Ylin johto on erittäin pätevää.	.86						.73
Ylin johto tunnetusti onnistuu asioissa, joihin se ryhtyy.	.85						.68
Ylin johto pitää aina lupauksensa	.83						.72
Ylin johto yrittää kovasti kohdella työntekijöitä reilusti	.77						.67
Mielestäni ylin johto toimii järkevien periaatteiden pohjalta.	.77						.64
Ylin johto käyttäytyy ja toimii epäjohtomukaisesti (k)	.47					-.12	.31
Olen innostunut työstäni.		.93					.86
Työni inspiroi minua.		.91					.83
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.		.87					.75
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.		.86					.74
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.		.85					.72
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.		.79					.68
Olen ylpeä työstäni.		.75					.61
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.		.66					.42
Olen täysin uppoutunut työhöni.		.63					.39
Olisin valmis antamaan lähiesimiehelleni itselleni tärkeitä tehtäviä hoidettavaksi.			.89				.74
Antaisin huoletta esimiehelleni jonkin kannaltani merkityksellisen tehtävän, vaikka en voisikaan valvoa h			.85				.69
Olen valmis luottamaan lähiesimieheni taitoihin ja kykyihin.			.82				.71
Jos saisin päättää, en antaisi esimieheni vaikuttaa minulle tärkeisiin päätöksiin. (k)			.67				.50
Voisin sallia esimiehelleni täyden päätäntävällän tulevaisuudestani tässä yksikössä.			.58				.34
Toivon todella, että voisin pitää esimiestäni kunnolla silmällä. (k)			.52			-.14	.33
Olisin valmis antamaan työtovereilleni itselleni tärkeitä työtehtäviä hoidettavaksi.				.88			
Olen valmis luottamaan työtovereitteni taitoihin ja kykyihin.				.82			.70
Luotan työtovereihini.				.78			.65
Antaisin huoletta vastuullani olevan tehtävän työtovereilleni, jos minulle tulisi jokin este.				.75			.53
Voisin huoletta kertoa arkaluontoisista asioistani työtovereilleni.				.63			.39
Jos saisin päättää, en antaisi työtovereiden vaikuttaa minulle tärkeisiin asioihin lainkaan. (k)				.48			.26
Päätökset on tehty oikean ja täsmällisen tiedon perusteella.					-.87		.70
Työntekijät ovat pystyneet vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin.					-.78		.54
Työntekijöitä on kohdeltu perustamisprosessissa ystävällisesti ja arvostaen.					-.77		.68
Uuden sosiaali- ja terveysviraston perustamiseen liittyville päätöksille on annettu rehellisiä perusteluja					-.70		.60
Päätöksenteon säännöt ja menettelytavat ovat olleet kaikille samat.					-.66		.50
Tehtyjen päätösten vaikutusta on voinut seurata ja niistä on tiedotettu.					-.65		.50
Minulla on epäilyksiä työnantajani toimien rehellisyydestä.						.82	.68
Minulla on täysi usko työnantajani hyviin aikomuksiin. (k)						.77	.70
Minulla ei ole mitään syytä epäillä työnantajani rehellisyyttä. (k)						.77	.69
Luotan siihen, että työnantajani julkiset puheet ovat linjassa sen todellisten aikomusten kanssa. (k)						.76	.70
Epäilen, että työnantajani on tarkoituksellisesti epämääräinen puheissaan.						.71	.49
Ihmettelen työnantajani väitteiden ja todellisuuden eroavaisuutta.						.68	.55
Ominaisarvo	8,8	7,4	4,9	4,3	7,3	8,4	
Kokonaisvaihtelun selitysosuus %	28,1	12,6	8,3	5,2	4,7	2,7	61,6

Huom. Muodostuneet faktorit ovat 1= Luottamus ylimpään johtoon, 2 = Työn imu, 3 = Luottamus esimieheen, 4 = Luottamus työtovereihin, 5 = Koettu oikeudenmukaisuus, 6 = Kyynisyys. Taulukosta on jätetty pois latausarvot, joiden itseisarvo < .10. k = vastaus käännetty ennen analyysia

Jatko-analyyseja varten eri muuttujaryhmille (faktoreille) muodostettiin summamuuttujat (keskiarvolla, jossa huomioitiin vastaamattomat kysymykset) kuvaamaan yhdellä muuttujalla kyynisyyden, koetun oikeudenmukaisuuden, työn imun tai eri luottamuksien tasoa.

Myös summamuuttujille tehtiin normaalijakaumatesti, jonka perusteella työn imu ei noudata normaalijakaumaa (Skewness ja Kurtosis > 1 (Nummenmaa, 2004). Kaikkien summamuuttujien realibiliteetti on hyvä (Cronbachin alfa on > .80).

Taulukko 2

Muodostettujen summamuuttujien keskiarvot ja hajonnat sekä Cronbachin alfa (N=3278)

Summamuuttuja	Keski-arvo	Mediaani	Varianssi	Keski-hajonta	Vinouma	Huipukkuus	Cronbachin Alfa
Oikeudenmukaisuus	2.48	2.50	.75	.87	.17	-.57	.891
Työn imu	5.65	6.00	1.51	1.23	-1.40	1.84	.943
Luottamus esimieheen	3.54	3.67	.89	.94	-.50	-.31	.910
Luottamus työtoveriin	3.83	4.00	.59	.77	-.76	.53	.871
Luottamus ylimpään johtoon	2.96	3.00	.64	.80	-.10	.12	.855
Kyynisyys	2.77	2.83	.85	.92	.15	-.40	.936

Seuraavaksi tutkittiin regressioanalyysillä miten eri muuttujat selittävät kyynisyyttä. Edellä käsiteltyjen faktoreiden ja niiden pohjalta tehtyjen summamuuttujien (oikeudenmukaisuus, työn imu, luottamus työtovereihin, luottamus esimiehiin ja luottamus ylimpään johtoon) lisäksi selittävinä tekijöinä tutkittiin myös iän, sukupuolen ja koulutustason vaikutusta kyynisyyteen.

Ensiksi varmistettiin, etteivät tässä tutkielmassa kyynisyyttä selittävien muuttujien keskinäiset korrelaatiot ole liian vahvoja (> 0.9), jolloin regressioanalyysin tulokset eivät olisi luotettavia (Pallant, 2005, s. 142-143). Tutkittavat muuttujat eivät korreloi keskenään voimakkaasti (Taulukko 3), joten regressioanalyysia voidaan jatkaa.

Taulukko 3

län, sukupuolen, koulutustason, koetun oikeudenmukaisuuden, työnimun, luottamuksen työtovereihin, esimieheen, ylimpään johtoon ja kynnissyiden korrelaatiot (N=3217)

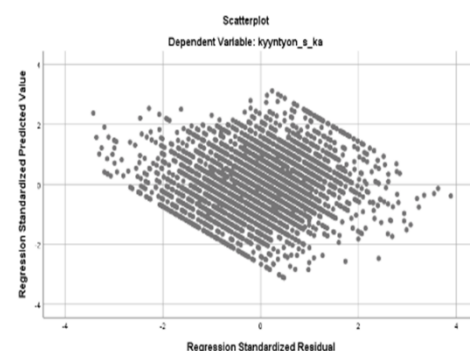
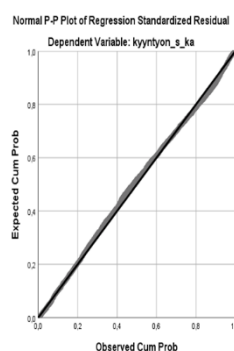
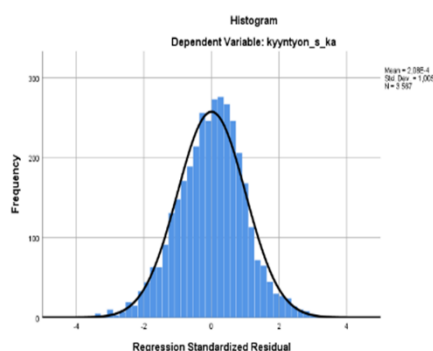
Muuttuja	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Ikä	1							
2 Sukupuoli	-.04*	1						
3 Koulutustaso	-.09**	.05**	1					
4 Oikeudenmukaisuus	.02	-.05**	-.16**	1				
5 Työn imu	.06**	-.12**	.02	.21**	1			
6 Luottamus työtovereihin	-.11**	-.05**	.06**	.07**	.25**	1		
7 Luottamus esimieheen	-.08**	.01	.07**	.18**	.25**	.31	1	
8 Luottamus ylimpään johtoon	.15**	-.05**	-.09**	.53**	.28**	.13**	.26**	1
9 Kynnisyys	-.03	.07**	.11**	-.61**	-.30**	-.16**	-.31**	-.60**

Huom.

Sukupuoli: 1 = nainen, 2 = mies. Koulutustaso: 1 = ei päättötodistusta – 9 = tohtori.

* = $p < .05$; ** = $p < .01$, kaksisuuntainen testaus

Myös regressioanalyysin jäännöstermit/virheet ovat normaalisti jakautuneita, lineaarisia ja homoskedastisia (Kuviot 3-5). Residuaalit täyttävät asetetut vaatimukset myös riippumattomuuden osalta (Durbin Watson 1,993 on välillä 1.0 – 3.0, arvon 2.0 ollessa optimi.)



Kuvio 3. Jäännöstermien normaalijakauma, lineaarisuus ja homoskedastisuus.

Regressioanalyysin pohjalta voidaan todeta, että malliin valituista kyynisyyttä selittävistä muuttujista ikä, sukupuoli ja luottamus työtovereihin eivät ole tilastollisesti merkitseviä muiden selittäjien ollessa tilastollisesti merkitseviä ($p < .001$). Oikeudenmukaisuuden kokemus ($B = -.408$, $p < .001$), luottamus ylimpään johtoon ($B = -.396$, $p < .001$), luottamus esimiehiin ($B = -.128$, $p < .001$) ja työn imu ($B = -.064$, $p < .001$) olivat kaikki negatiivisessa yhteydessä kyynisyyteen eli mitä korkeampi oikeudenmukaisuuden tunne, luottamus ylimpään johtoon, luottamus esimieheen tai työn imu oli, sitä matalamman arvon kyynisyys sai. Standardoitu beta-kerroin osoittaa, että oikeudenmukaisuuden kokemus ($\beta = -0.382$, $p < .001$) ja luottamus ylimpään johtoon ($\beta = -.342$, $p < .001$) selittävät kyynisyyttä parhaiten. Tähän malliin valitut muuttujat selittävät yhdessä n. 52 % kyynisyyden vaihtelusta tilastollisesti merkitsevästi (adj. $R^2 = .52$, $p < .001$).

Koettu oikeudenmukaisuus näkyy siis pienempänä kyynisyyden tasona. Myös mikäli ylin johto nauttii luottamusta, kyynisyyden taso on matalampi. Sukupuolella ja luottamuksella työtovereihin ei ole tilastollisesti merkitsevää selittävää roolia kyynisyyden vaihtelussa. Hyvä luottamus esimieheen ja työn imu näkyvät astetta alhaisempana kyynisyytenä, kun taas korkeampi koulutus ja korkeampi ikä näyttävät molemmat nostavan hieman kyynisyyden tasoa.

Taulukko 4

Ikä, sukupuoli, koulutustaso, työn imu, koettu oikeudenmukaisuus, luottamus esimieheen, työtovereihin ja ylimpään johtoon kyynisyyden selittäjinä (N= 3217)

Muuttuja	B	BE	β	95 % Luottamusvälit	
Oikeudenmukaisuus	-.41	.02	-.38***	-.44	-.38
Luottamus ylimpään johtoon	-.40	.02	-.34***	-.43	-.36
Luottamus esimieheen	-.13	.01	-.13***	-.15	-.10
Työn imu	-.06	.01	-.09***	-.08	-.04
Koulutustaso	.03	.01	.04**	.01	.04
Ikä	.02	.01	.03**	.00	.03
Sukupuoli	.05	.04	.02	-.01	.12
Luottamus työtovereihin	-.02	.02	-.02	-.05	.01

Huom.

Sukupuoli: 1 = nainen, 2 = mies. Koulutustaso: 1 = ei päättötodistusta – 9 = tohtori.

R^2 adj. = .52.

** = $p < .01$; *** = $p < .001$

4 Pohdinta / tulosten merkitys

4.1 Tulokset

Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen fuusion yhteydessä kerätystä aineistosta tehtiin faktori- ja regressioanalyysit, joiden avulla selvitettiin koetun oikeudenmukaisuuden, työn imun ja luottamuksen vaikutusta kyynisyyteen. Analyysissä käytettiin samoja mittaristoja, jotka olivat pohjana aineiston keruussa. Mittareille tehty faktorianalyysi vahvisti mittareiden realiteetin ja tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden eroavaisuuden.

Työssä asetetut hypoteesit olivat: 1) koettu oikeudenmukaisuus, 2) työn imu, 3) luottamus työtovereihin, 4) luottamus esimieheen ja 5) luottamus ylimpään johtoon ja ovat negatiivisessa yhteydessä kyynisyyteen.

Kaikki hypoteesit saivat tukea, sillä kaikilla hypoteesiin asetetuilla muuttujilla oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.01$) negatiivinen yhteys kyynisyyteen. Koettu oikeudenmukaisuus ($r = -.61$) ja luottamus ylimpään johtoon korreloivat kyynisyyden kanssa lähes samalla korrelaatiokertoimella ($r = -.60$), samoin kuin luottamus työtovereihin ($r = -.31$) ja työn imu ($r = -.30$) olivat omalla tasollaan luottamuksen esimiehiin jäädessä vaikutukseltaan pienimmäksi ($r = -.16$).

Koetun oikeudenmukaisuuden ja kyynisyyden välillä oli havaittavissa selvä yhteys. Koettu oikeudenmukaisuus ja kyynisyys korreloivat keskenään ($r = -.61$, $p < 0.01$). Mitä oikeudenmukaisemmaksi fuusion yhteydessä toteutettu toimintatapa koettiin, sitä matalammaksi tuli kyynisyyden taso. Vastaavan suuntainen korrelaatio on saatu tuloksena myös aiemmissa tutkimuksissa (Bommer ym., 2005; Bernerth ym., 2007; Biswas & Kapil, 2017). Koettu oikeudenmukaisuus osoittautui tämän tutkielman regressioanalyysissä myös vaikuttavimmaksi tekijäksi kyynisyyden selittäjänä ($\beta = -.38$). Tähän tulokseen vahvistusta tuo myös Chiaburu ym. (2013) kyynisyystutkimusta koskevassa meta-analyysissään todeten, että koettu oikeudenmukaisuus korreloi voimakkaasti kyynisyyden kanssa. Käytetty menettelytapojen mittari selvitti

väittämissä muun muassa rehellisyyttä ja viestintää. Tulokset tukevat siten aiempaa tutkimusta, joissa todetaan, että epävarmuuden poistaminen huolellisella ja perustelevalle tiedottamisella on keino vaikuttaa kyynisyyteen. Toisaalta myös kyynisyysmittarissa oli väittämiä koskien työnantajan rehellisyyttä. Silloin on myös luonnollista, että oletettu johdon rehellisyys ilmenee molempien väittämien kohdalla. Koettu oikeudenmukaisuus korreloi myös voimakkaasti luottamukseen ylimpään johtoon ($r = .526$, $p < 0.01$), joka tukee Kaltainen ym. (2017) tuloksia, jossa todetaan, että oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat luottamukseen siinä missä luottamuksen kokemukset vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Albrecht (2010) ei saanut tutkimuksissaan suoraa yhteyttä saadun muutosinformaation ja muutoskyynisyyden välillä todennettua. Tässä tutkielmassa koettu oikeudenmukaisuus -mittari sisältää myös informaatiota koskevia väittämiä, jonka voidaan ajatella vastaavan saatua muutosinformaatiota. Tältä osin voitaisiin todeta, että saadun muutosinformaation ja kyynisyyden välillä on todennäköisesti samansuuntainen korrelaatio kuin mikä on koetun oikeudenmukaisuuden ja kyynisyyden välillä. Asian varmistamiseksi pitäisi kuitenkin rajata tässä tutkielmassa tehtyä summamuuttujaa, joka koetun oikeudenmukaisuuden kohdalla sisältää muitakin väittämiä kuin vain informaatiota koskevia.

Työn imu ja kyynisyyden välillä oli havaittavissa selvä yhteys. Työn imu ja kyynisyys korreloivat keskenään ($r = -.302$, $p < 0.01$). Työn imun kasvaessa kyynisyys pieneni. Myös tämä tulos saa vahvistusta aiemmasta tutkimuksesta (Berneath ym., 2007). Regressiomallissa työn imu vaikutti kyynisyyteen neljänneksi isoimmalla tilastollisesti merkitsevällä regressiokertoimella ($\beta = .085$). Työn imun merkitys mallissa on kuitenkin jo huomattavasti pienempi kuin suuremmilla regressiokertoimilla olevilla koetulla oikeudenmukaisuudella, luottamuksella ylimpään johtoon ja luottamuksella esimieheen. Myös koetun oikeudenmukaisuuden ja työn imun välillä oli positiivinen korrelaatio ($r = .208$, $p < 0.01$), mutta huomattavasti pienempi, kuin mikä luottamuksen ja koetun oikeudenmukaisuuden välillä. Työn imu korreloi eri luottamuskohteisiin tasaisesti korrelaation ollessa .25-.28 välillä, korkeimmin työn imu korreloi luottamukseen ylimpään johtoon ($r = .284$, $p < 0.01$). Työn imun pienempään rooliin kyynisyyden

ennustajana vaikuttaa ehkä työn imun kohde, joka ei suoranaisesti ole organisaatio. Työn imu on enemmän henkilöstä itsestään lähtevä työn mielenkiintoon ja arvoon liittyvä muuttuja, jolla ei välttämättä ole niin selvää yhteyttä organisaation muutoksiin. Organisaatiomuutos voi aiheuttaa huolta ja turvattomuutta ja kokemuspohjalta kyynisyyttä, joka näkyy myös tämän analyysin tuloksissa, mutta aina organisaatiomuutoksella ei ole vaikutusta työn imuun, joka kohdistuu tehtäviin enemmän kuin organisaatioon.

Tässä tutkielmassa tutkittiin kolmeen eri kohteeseen kohdistuvan luottamuksen suhdetta kyynisyyteen. Luottamus ylimpään johtoon korreloi voimakkaimmin kyynisyyteen ($r = -.602$, $p < 0.01$) osoittaen, että kyynisyys pienenee luottamuksen johtoon kasvaessa. Luottamus ylimpään johtoon oli koetun oikeudenmukaisuuden jälkeen seuraavaksi suurin regressiokertoimeltaan kyynisyyttä ennustavassa kuvaajassa. Korrelaatio luottamus esimieheen ja kyynisyyden välillä ($r = -.158$, $p < 0.001$) oli jo huomattavasti pienempi kuin luottamuksen ylimpään johtoon ja kyynisyyden välillä, mutta sama luottamuksen kyynisyyttä vähentävä suunta säilyy. Regressioanalyysissä luottamus esimieheen oli kolmanneksi suurimpana vaikuttajana mallissa, mutta jo yli puolet pienemmällä standardoidulla regressiokertoimella kuin luottamus ylimpään johtoon ($\beta = -.342$ vs. $\beta = -.131$). Luottamuksen työtovereihin ja kyynisyyden välinen korrelaatio ($r = -.314$, $p < 0.001$) oli suurempi kuin korrelaatio luottamus esimieheen ja kyynisyys välillä. Luottamuksen kasvulla ylintä johtoa kohtaan on suurin merkitys kyynisyyden tasolle. Samoin luottamuksen kasvulla työtovereihin on vaikutus kyynisyyteen, mutta luottamuksella esimieheen ei ole suurta vaikutusta kyynisyyteen. Tämä tulos on osin ristiriidassa edellä esitettyjen näkemysten kanssa, jossa todetaan, että esimiehellä on iso merkitys työntekijän näkemykseen organisaatiosta. Korrelaatiokertoimien perusteella vaikuttaisi siltä, että työtoverit ja ylin johto ovat työntekijälle merkityksellisempiä kuin esimies. Toisaalta kyynisyyden vaihtelun selittäjänä luottamus työtovereihin ei ollut tilastollisesti merkitsevä, kun taas luottamus esimieheen oli ja se selitti kyynisyyden vaihtelua paremmin kuin työn imu.

Aiempi tutkimus on keskittynyt luottamuksen osalta usein juuri ylimpään johtoon, joka tässäkin tuloksena tuli toiseksi parhaiten kyynisyyden vaihtelua selittäväksi

tekijäksi. Aiempien tutkimusten tulokset ovat myös yhdenmukaiset nyt saatujen tulosten kanssa. Työntekijät suhtautuvat positiivisesti muutokseen, jos he kokevat johdon luotettavaksi. (esim. Albrecht, 2002; Albrecht ja Travaglione, 2003; Biswas & Kapil, 2017; Reichers ym., 1997; Stanley ym., 2005) ja kyynisyys voidaan nähdä suoraan muutosvastaisuuden tai muutosvalmiuden merkittävänä osatekijänä, kuten edellä on tullut esille. On luontevaa, että kyynisyyden vaihteluun vaikuttaa juuri luottamus ylimpään johtoon, joka on vastuussa sekä muutoksen käynnistämisestä että sen toteuttamisesta. Korrelaatiot koetun oikeudenmukaisuuden ja kyynisyyden sekä luottamus ylimpään johtoon ja kyynisyyden välillä olivat liki samat, joka myös osoittaa, että johdon oikeudenmukainen toiminta kulkee käsikädessä johdon nauttiman luottamuksen kanssa.

Johdannossa todettiin tutkimusten pohjalta kyynisyyden olevan yleistä työntekijöiden keskuudessa prosenttilukujen vaihdella 40 – 48 % välillä. Myös tämä näkemys saa tukea käsitelystä aineistosta. Kyynisyysväittämiin pystyttiin vastaamaan kyselyssä skaalalla 1=Täysin eri mieltä - 5=Täysin samaa mieltä, jolloin isot arvot kuvaavat kyynisyyttä. Karkealla jaolla kyynisyyden summamuuttujan ollessa < 2,5 vastaaja luokiteltiin tässä tutkielmassa ei kyyniseksi ja vastaavasti taas kyynisyyden summamuuttujan arvon ollessa $\geq 2,5$ vastaaja luokiteltiin kyyniseksi. Tällä jaottelulla voitiin todeta, että tässä tutkielmassa käsitellyistä vastaajista 62,5 % oli kyynisiä. Tulos voidaan tulkita myös siten, että kyynisyys on korkea organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Arkiajattelussa usein törmää ajatukseen, että vanhemmat ihmiset ovat kyynisiä. Tämä tutkimustulos ei täysin tue tätä näkemystä. Iän ja kyynisyyden välinen korrelaatio ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Regressioanalyysissä ikä oli kuitenkin tilastollisesti merkitsevä ($\beta = .033$, $p < 0.01$) ja saman suuntainen kuin arkiajattelussa. Iällä on nähtävissä lievää kasvattavaa ennustusvaikutusta kyynisyyden vaihtelun selittäjänä. Aiemmissa tutkimuksissa iän ei ole todettu olevan merkitsevä kyynisyyden selittäjä (Bordia ym. 2011; Brown & Cregan, 2008).

Sukupuolen ja kyynisyyden korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevä ($r = .66$, $p < 0.01$), toisin kuin iän ja kyynisyyden korrelaatio. Koska sukupuolen koodaus aineistossa oli nainen =1 ja mies =2, on tulos pelkästään korrelaation näkökulmasta tulkittavissa siten, että miehet ovat kyynisempiä kuin naiset. Sukupuoli ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä regressioanalyysissä kyynisyyden vaihtelun selittäjänä. Myöskään aiemmissa tutkimuksissa sukupuolella ei ole todettu olevan vaikutusta kyynisyyteen tai vaikutus on todella pieni (Bernerth ym., 2007; Bordia ym., 2011; Brown & Cregan, 2008; Hakulinen ym., 2014).

Koulutustason ja kyynisyyden välinen korrelaatio oli $.108$ ($p < 0.01$). Korrelaation perusteella näyttäisi siltä, että koulutustason noustessa kyynisyyden aste kasvaa. Koulutustaso oli myös regressioanalyysissä edelleen tilastollisesti merkitsevä, kyynisyyden tasoon positiivisesti, kasvattavasti vaikuttava ($\beta = .043$, $p < 0.001$). Tämä on yhtenevä aiemman tutkimuksen kanssa, jossa koulutustasolla todettiin pieni, samansuuntainen vaikutus sekä korrelaatioltaan että kyynisyyden vaihtelun selittäjänä, mutta joka ei enää ollut tilastollisesti merkitsevä, kun regressioanalyysiin lisättiin muuttujia (Brown & Cregan, 2008).

Organisaatiokyynisyyttä koskevassa meta-analyysissään Chiaburu ym. (2013) toteavatkin, että demografisilla tekijöillä kuten ikä, sukupuoli ja koulutustaso, ei ole löytynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä kyynisyyteen. Tästä syystä he eivät näe syytä jatkotutkimuksissa huomioida demografisia tekijöitä organisaatiokyynisyystutkimuksessa, jota näkemystä myös tämän tutkielman tulos tukee.

Aiemmat tutkimustulokset tuovat esille myös tämän tutkielman tuloksista poikkeavia tuloksia johtuen jo aiemmin mainitusta kyynisyyden ja sen lähikäsitteiden epämääräisyydestä ja niiden käytöstä tutkimuksessa. Esimerkiksi Mirvis ja Kanter (1989) mainitsevat, että kyynisyys on ensimmäinen ennustaja työntekijöiden luottamukselle johtoa ja työtovereitaan kohtaan, kun taas tässä tutkielmassa luottamusta lähestyttiin kyynisyyden ennustajana.

Myös tämän tutkielman tulosten osalta on huomioitava, että aiemmissa tutkimuksissa on voitu käyttää erilaisia mittareita kyynisyyden, luottamuksen ja työn imun mittaamisessa kuin mitä tämän tutkielman aineistossa ja analyyseissa on käytetty. (Esimerkkejä erilaisista kyynisyysmittareista löytyy liitteestä 6.) Näistä eroista huolimatta tulokset käytetyssä lähdeaineistossa ja tässä tutkielmassa tukevat pääosin toisiaan.

4.2 Keinoja kyynisyyden välttämiseksi

Qian & Daniels (2008) toteavat, että kyynisyys on yleinen reaktio työntekijöillä organisaatiomuutoksen edessä. Jo edellä sekä kyynisyyden mahdollisten selittäjien läpikäynnissä tuli esille tekijöitä, jotka vaikuttavat kyynisyyteen. Koska kyynisyys on tärkeä - välillinen tai välitön - vaikuttaja organisaation toimintakykyyn ja dynaamisuuteen, kerrataan lopuksi vielä kirjallisuudesta esiin tulleita keinoja kyynisyyden välttämiseksi.

Muutosjohtamisesta huolehtiminen. Muutosjohtamiseen tulee keskittyä. Imran ym. (2016) ehdottavat erillistä knowledge management-strategiaa, jolla on todettu olevan positiivisia ja suoria vaikutuksia onnistuneeseen muutosimplementointiin ja muutosvalmiuteen, ja joka vähentää myös kyynisyyden vaikutusta. Samantyyppiseen näkemykseen päätyy Bommer ym. (2005) todetessaan, että muutosjohtajuus voi vähentää kyynisyyttä organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Informaation jakaminen ja tiedottaminen. Viestinnällä ja kommunikoinnilla on merkittävä rooli kyynisyydelle muutostilanteen lisätessä epävarmuutta (Bommer ym., 2005; Brown & Cregan, 2008; Reichers ym., 1997). Kommunikointi on avain onnistuneen organisaatiomuutoksen edistämiseen (Grama & Todericiu, 2016; Stanley ym. 2005). Aytas ja Barutcu (2017) korostavat myös rakentavan ja informatiivisen viestinnän sekä selkeiden perustelujen merkitystä organisaatiomuutoskyynisyydelle. Brownin ja Creganin (2008) mukaan johdon jakama informaatio johtaa suurempaan ymmärrykseen työntekijöiden keskuudessa ja siten vaikuttaa vähentävästi organisaatiomuutoskyynisyyden tasoa.

Avoimuus, rehellisyys, laatu tiedottamisessa. Pelkkä tiedottaminen ei kuitenkaan riitä. Tiedottamisen laatuun samoin kuin avoimuuteen ja rehellisyyteen on kiinnitettävä huomiota, jotta sillä voisi vaikuttaa kyynisyyteen (Qian & Daniels, 2008). Choi (2011) toteaa myös, että avoin kommunikointi sekä läheisyys johdon ja työntekijöiden välillä lisää luottamusta.

Armenakis ym. (1993) esittävät, että muutosagenteilla (muutoksen läpiviejät) oleellisia muutosta edistäviä asioita ovat rehellisyys, vilpittömyys ja asiantuntemus. Rehellisyyden lisäksi jaetun informaation ja toiminnan on oltava yhdenmukaista organisaation arvojen kanssa (Cartwright & Holmes, 2006). Jotta kommunikointi ei jäisi yksisuuntaiseksi, on myös luotava avointa keskustelua eri osapuolten kanssa (Ford ym., 2008). Epäarvoisuuden tunteet erottavat kyyniset työntekijät muista, jolloin avoin keskusteluilmapiiri ja osallistuminen muutokseen voi auttaa luomaan tasa-arvoisuuden tunnetta.

Perustelut. Muutosviestinnässä on huolehdittava riittävien perustelujen välittämisestä organisaatiolle. Watt ja Piotrowski (2008) esittävät, että jos työntekijä ei näe rationaalisia perusteita muutokselle, hänestä tulee kyyninen seuraaville muutosyrityksille. Organisaatiossa on ymmärrettävä tarpeet muutoksen taustalla, tiedettävä mikä tulee muuttumaan ja miksi (Armenakis ym., 1993; Aytas & Barutcu, 2017; Ford ym., 2008; Reichers ym., 1997). Jos perustelut eivät ole riittävän selkeitä ja tarkkoja, aukkokohdat täytetään omilla näkemyksillä ja näitä näkemyksiä jaetaan ja jatketaan samanmielisten tukemana.

Vakuuta todellisista motiiveista ja luo uskoa johdon sitoutumiseen. Stanley ym. (2005) tuovat esiin, että työntekijät tulee saada vakuutetuiksi johdon todellisista motiiveista esimerkiksi tunnistamalla luotetut yksilöt, jotka itse ollessaan vakuuttuneita voivat auttaa saamaan myös työntekijöiden luottamuksen. Abraham (2000) alleviivaa ylimmän johdon sitoutumista muutokseen ja myös esimiesten keskeistä roolia vaikuttamassa työntekijöiden kokemuksiin organisaatiosta.

Viesti positiiviset vaikutukset. Myös kaikkein pienimpienkin onnistumisten ja positiivisten vaikutusten esiintuonti ja julkaisu on oleellista, koska sillä on

vaikutusta kyynisyyteen (Abraham, 2000; Reichers ym., 1997; Wanous ym., 2000).

Historian esiintuonti: onnistumiset, epäonnistumiset, anteeksipyyntö, myönnytykset. Jaetun informaation on oltava luotettavaa. Erityisen tärkeää on kertoa, miksi muutos tarvitaan ja miksi juuri nyt, miksi täällä. On myös muistettava käsitellä menneisyys. Vähäisimpänä ei siten ole sen kertominen, mitä tapahtui edelliselle muutokselle ja miksi, tuoden esiin aiemmat virheet ja pyytäen anteeksi. Onnistumisia ei niitäkään pidä unohtaa. Menneisyys on hyvä tuntee, ja siihen liittyvällä avoimella ja kaksisuuntaisella keskustelulla voidaan luoda myös luottamusta ja vähentää kyynisyyttä. (Bordia ym., 2011; Reichers ym., 1997; Wanous ym., 2000). Menneisyyden tunnistaminen on tärkeää myös siksi, että voidaan välttää aiemmat virheet ja oppia niistä (Choi, 2011; Qian & Daniels, 2008). Historian käsittely on avain onnistuneen organisaatiomuutoksen edistämiseen, koska kyynisyys ja pessimismi perustuvat organisaatiossa aiemmin koettuihin epäonnistumisiin (Grama ja Todericiu, 2016).

Kuuntele työntekijöitä/ huomioi psykologiset sopimukset. Työnantajan ja työntekijän välillä olevien psykologisten sopimusten (esim. työpaikan pysyvyys, kehittymis- ja etenemismahdollisuudet) mahdollinen rikkominen voi Demircin (2016) mukaan myös aiheuttaa kyynisyyttä, minkä takia niihinkin tulisi kiinnittää huomiota. Toisaalta myös kulttuuriset erot tulee huomioida: joissain kulttuureissa muutos voi olla sisäistetty arvo, johon on helpompi suhtautua, kun taas joissain toisissa kulttuureissa pysyvyys ja muuttumattomuus on oletus myös työelämässä. Qian & Daniels (2008) esittävät kyynisyyden vähentämisen keinona myös työntekijöiden kuuntelun ja sen avulla luottamuksen herättämisen.

Huolehdi oikeudenmukaisuudesta. Bernerth ym. (2007) suosittelevat, että muutostilanteissa kiinnitetään huomiota myös oikeudenmukaiseen toimintaan, sillä ilman sen huomiointia saattaa syntyä vihaisia, turhautuneita, hämmentyneitä ja kyynisiä työntekijöitä.

Lisää luottamusta / osallistuta päätöksentekoon. Johdon ja työntekijöiden läheisellä yhteistyöllä on rooli luottamuksen edistäjänä (Bedeian, 2007) ja

osallistuminen muutokseen ja päätöksentekoon vähentää kyynisyyttä (Albrecht, 2010; Brown & Cregan, 2008; Mirvis ja Kanter, 1989; Qian & Daniels, 2008; Reichers ym., 1997; Wanous ym., 2000) samoin kuin luottamuksen lisääminen muutosjohtajiin (Asmlam ym., 2016). Kuten aiemmin todettiin, kyynisyys ja negatiiviset asenteet meneillään olevaa muutosta kohtaan voivat olla peruja aiemmista epäonnistuneista kokemuksista. Tästä syystä on erittäin tärkeää palauttaa mahdollisesti aiemmin menetetty luottamus (Ford ym., 2008). Kyynisyys on vähäisempää organisaatioissa, joissa luottamus on molemminpuolista ja mikäli organisaatiossa on vallalla yleinen epävarmuus, kyynisyys kasvaa (Aytas & Barutcu, 2017). Luottamusta ylintä johtoa kohtaan organisaatiomuutostilanteissa voidaan parhaiten luoda rehellisyydellä ja avoimella viestinnällä, selkeydellä viestinnässä tulevaisuuden muutoksista sekä osallistavalla toiminnalla (Albrecht, 2010).

Huomioi ajoissa. Aiemmat mahdolliset epäonnistumiset kannattaa käydä läpi ja kartoittaa vallitseva kyynisyys ennen kuin lähdetään tekemään organisaatiomuutoksia (Wanous ym., 2000; Watt & Piotrowski 2008). Myös organisaation muutosvalmius kokonaisuudessa on huomioitava asia ennen muutosten aloittamista (Armenakis ym., 1993).

Tutkielman rajoitteet ja ansiot

Keskeisin heikkous työssä on vaillinaiseksi jäänyt analyysi aiemman tutkimuksen näkökulmista kyynisyyskäsitteeseen ja tutkimuksissa käytettyjen kyynisyys- tai sen lähikäsitteiden mittareiden yhdenmukaisuuksien ja eroavuuksien huomiointi. Tästä syystä kaikki saadut tulokset eivät välttämättä ole vertailukelpoisia vastaavia käsitteitä nimellisesti käyttävien tutkimusten kanssa.

Edellä mainitusta heikkoudesta huolimatta kirjallisuudesta nousi yhdenmukainen viesti seikoista, joilla on vaikutusta kyynisyyteen – tai kyynisyyden kaltaisiin negatiivisiin asenteisiin – organisaatiossa. Tästä syystä tämän tutkielman tulokset kyynisyyteen vaikuttavista seikoista sekä tähän tutkielmaan koottu yhteenveto kyynisyyttä estävistä tekijöistä yhdessä aiempien tutkimustulosten kanssa voivat olla merkityksellisiä muutoksia suunnittelevalle organisaatiolle.

4.3 Ajatuksia jatkotutkimuksista

Luettu kirjallisuus, käsitelty aineisto ja tutkielman tekeminen johdattivat mieleen lukuisia mielenkiintoisia ajatuksia mahdollisista jatkotutkimuksista. Tähän on kerätty joukko ajatuksia, jotka nousivat mieleen useimmin työn aikana.

Kyynisyyden määritelmä ja mittarit. Tämän tutkielman tekemisessä tuli selvästi esiin käsitteiden moninaisuus puhuttaessa kyynisyydestä tai sen lähikäsitteistä. Useat tutkijat tuovat esille tarpeen käsitteiden selventämiseen (Albrecht, 2002; Albrecht, 2008; Choi, 2011; Wanous ym., 2000). Myös Stanley ym. (2005) toteavat, että kyynisyydellä on useita eri määritelmiä, mutta konsensus kyynisyydestä negatiivisena asenteena on saatu. Sekä tähän tutkielman tekoon että myös edellä olevien tutkijoiden huomioihin liittyen ehdotan tutkimusta, jossa kootaan julkaistujen ja käytettyjen kyynisyyttä ja sen lähikäsitteitä mittaavat mittarit ja tuodaan esiin selkeästi niiden erilaiset ja/tai yhtenevät lähestymiskulmat sekä jo aiemmin kyynisyyttä koskevista tutkimuksista tieto siitä, mitä lähestymiskulmaa kyynisyyteen kyseinen tutkimus on käyttänyt.

Seuraavaksi jatkotutkimusajatuksia, joita voisi myös edistää tässäkin tutkielmassa mukana olleen pitkittäistutkimusaineiston pohjalta:

Aiemman muutoshistorian vaikutus kyynisyyteen. Esimerkiksi Bordia ym. (2011) ja Grama ja Todericiu (2016) tuovat esiin aiempien organisaatiomuutoskokemusten vaikutusta kyynisyyteen ja luottamukseen. Huonosti hoidetun muutoksen myötä työntekijät menettävät uskonsa johdon kykyyn toimia työntekijöiden edun mukaisesti. Samoin pessimistinen asenne tulevaisuuden muutoksia kohtaan lisääntyy – ja voi johtaa jopa eroamiseen työsuhteesta. Pitkittäistutkimusaineisto antaisi mahdollisuuden tutkia myös *aiempien kokemusten* vaikutusta kyynisyyteen.

Esimiehen toiminnan vaikutus työntekijän asenteisiin. Neves (2012) tutki työntekijän kokeman tuen vaikutusta työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen ja totesi moderoivana tekijänä organisaatiokyynisyyden. Hän esimerkiksi suosittelee esimiesten koulutusta siten, että he ovat kykeneviä antamaan riittävästi tukea alaisilleen. Saadulla tuella on todettu myös

yhteyksiä kyynisyyteen. Myös Biswas ja Kapil (2017) ehdottavat tätä jatkotutkimusaiheeksi.

Myös Abraham (2000) toi esille esimiesten keskeisen roolin siinä, miten työntekijät kokevat organisaation. Fulmer ja Ostroff, (2017) selvittivät, miten luottamus organisaation johtoon muodostuu hierarkiassa alhaalta ylöspäin: luottamus lähimpään esimieheen lisää myös luottamusta ylimpään johtoon. Tulosten mukaan suorien esimiesten oikeudenmukainen toiminta alaisiaan kohtaan vaikuttaa myös siihen, miten alaiset luottavat oman esimiehensä lisäksi myös ylimpään johtoon. Tuloksissa todetaan lisäksi, että luottamuksella ylimpään johtoon on suurempi vaikutus suorituksiin kuin luottamuksella lähimpään esimieheen. Aineistossa on materiaalia myös esimiehen toiminnan vaikutusten tutkimiseen alaisen asenteisiin.

Muutokset kyynisyydessä ennen ja jälkeen fuusion. Tässä tutkielmassa käytetystä aineistosta kannattaisi tutkia myös kyynisyydessä tapahtuvat muutokset eri ajankohtina sekä mitkä muuttujat ovat mahdollisesti yhteydessä kyynisyydessä tapahtuneeseen muutokseen.

Uutta aineistoa edellyttävät jatkotutkimusajatukset:

Kyynisyyden yhteiskunnallinen vaikutus. Reichersin ym. (1997) huomioivat, että kyyninen suhtautuminen politiikkojen aikeisiin ja rehellisyyteen voi johtaa muun muassa alhaiseen äänestysprosenttiin. Kun kyynisyyden muodostumismekanismeja tunnetaan paremmin, niin kyynisyyden estäminen voisi olla myös mielenkiintoinen kohde tutkia politiikankin parissa.

Kyynisyyden erot julkisella ja yksityisellä sektorilla. Useat lähdeaineistona olleista tutkimuksista oli toteutettu julkisen sektorin puolella, kuten myös tämäkin tutkielma. Voidaanko siten yleistää tutkimustuloksia yksityiselle sektorille, jossa liiketoiminnan kasvu, kilpailukyky, globaalisuus ja liikevoitto ovat huomattavasti suuremmassa merkityksessä kuin julkisella sektorilla. Kyynisyydessä havaittavat erot julkisen ja yksityisen sektorin välillä organisaatiomuutosten yhteydessä on myös mielenkiintoa herättävä aihe.

Kyynisyys eri kulttuureissa. Vastaavasti mielenkiintoista olisi myös selvittää, minkälaisia eroja kulttuurien välillä on kyynisyydessä. Esimerkiksi Mirvis ja Kanter (1989) toteavat, että siinä missä amerikkalaisista työntekijöistä vain 9 % uskoo hyötyvänsä myös itse ylimmän johdon rinnalla organisaation muutoksessa mahdollisesti paranevasta tuottavuudesta ja kannattavuudesta, vastaava luku japanilaisessa tutkimuksessa japanilaisten työntekijöiden keskuudessa oli 93 %.

Kyynisyys positiivisesta näkökulmasta. Kyynisyyden negatiivisesta kaiusta huolimatta Cutler (2000) tuo esille, että kyynisyys ruokkii myös organisaation dynaamisuutta ja luo positiivista voimaa muutokselle. Watt ja Piotrowski (2008) toteavat myös, että kyyniset työntekijät voivat realistisemmin havainnoida asioita ja haasteita organisaatioon liittyen. Oreg (2006) toteaa myös, että muutosvastaisuus, johon kyynisyys pahimmillaan tai parhaimmillaan johtaa, voi olla myös hyvä suhtautuessaan kriittisesti mahdollisesti epäeettisiin muutoksiin. Ehkäpä siten myös kyynisyyden positiivisiin vaikutuksiin tulisi tutkimuksissa kiinnittää huomioita.

Joten lopuksi, kuten Reichers ym. (1997) toteavat: kyynisyys ei ole pelkästään paha organisaatiolle – se voi olla myös positiivinen omantunnon ääni organisaation elinkaareissa. Ferres ja Connell (2004) toteavat myös, että työntekijöiden kyynisyys voi olla myös hyödyllistä organisaatiolle tuodessaan esiin kriittisyyttä myös mahdollisia huonoja päätöksiä kohtaan. Tai kuten Bedeian (2007) lainaa George Bernad Shaw'ia: *"The power of accurate observation is commonly called cynicism by those who have not got it."*

5 Lähdeluettelo

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.
- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.
- Albrecht, S. (2008). Measuring cynicism toward organizational change-one dimension or two. *Journal of Applied Measurement*, 9(4), 374-386.
- Albrecht, S. (2010). Understanding employee cynicism toward change in healthcare contexts. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 4(3), 194-209.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580-598.
- Aytas, S., & Barutcu, E. (2017). Relationship Between the Organizational Change and Organizational Cynicism: A Research in Denizli Organized Industrial Zone. *European Scientific Journal*, 13(10).
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.

Biswas, S., & Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696-711.

Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.

Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191-222.

Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.

Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484.

Cutler, I. (2000). The cynical manager. *Management Learning*, 31(3), 295-312.

Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

DeCelles, K. A., Tesluk, P. E., & Taxman, F. S. (2013). A field investigation of multilevel cynicism toward change. *Organization Science*, 24(1), 154-171.

Decker, P., Durand, R., Mayfield, C. O., McCormack, C., Skinner, D., & Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organization change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16(2), 29-49.

- Demirci, A. E. (2016). Change-specific cynicism as a determinant of employee resistance to change. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 18(4).
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2010). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24(1), 79-97.
- Ferres, N., & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?. *Strategic Change*, 13(2), 61-71.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Fulmer, C. A., & Ostroff, C. (2017). Trust in direct leaders and top leaders: A trickle-up model. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 648-657.
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54.
- Hakanen (2009) *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja?* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakonen, M., Lipponen, J., Kaltiainen, J., & Kupiainen, O. J. (2015). Fuusiot henkilöstön näkökulmasta: Opas onnistuneeseen fuusioon ja Case Helsingin sosiaali-ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Hakulinen, C., Jokela, M., Keltikangas-Järvinen, L., Merjonen, P., Raitakari, O. T., & Hintsanen, M. (2014). Longitudinal measurement invariance, stability and change of anger and cynicism. *Journal of Behavioral Medicine*, 37(3), 434-444.
- Imran, M. K., Rehman, C. A., Aslam, U., & Bilal, A. R. (2016). What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?. *Journal of Organizational Change Management*, 29(7), 1097-1117.
- Imran, M. K., Bilal, A. R., Aslam, U., & Rahman, U. U. (2017). Knowledge management strategy: an organizational change prospective. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 335-351.

- Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2013). How perceptions of fairness can change: A dynamic model of organizational justice. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 138-160.
- Kaltiainen, J., Lipponen, J., & Holtz, B. C. (2017). Dynamic interplay between merger process justice and cognitive trust in top management: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 636-647.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Mansour-Cole, D. M., & Scott, S. G. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology*, 51, 25-54.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mirvis, P., & Kanter, D. L. (1989). Combating cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976.
- Nummenmaa, L. (2004). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Tammi. Helsinki.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12) (2nd ed.)*. Buckingham: Open University Press.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59.

Sarikaya, M., & Kok, S. B. (2017). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism. *European Scientific Journal*, 13(10).

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.

Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3).

Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.

Liitteet

5.1 Liite1 Demografiset muuttujat.

Liitetaulukko 1

Kyselyyn vastanneiden jakautuminen sukupuolen ja koulutustason mukaan

	N	%-osuus	Korkeakoulututkinto	%-osuus
Nainen	3154	85,7	1543	50,1
Mies	446	12,1	238	54,3
Yhteensä	3600	97,9	3518	50,6
Puuttuvat	79	2,1	161	
Yht.	3679	100,0	3679	

Liitetaulukko 2

Kyselyyn vastanneiden jakautuminen sukupuolen ja ikäryhmän mukaan

	Nainen		Mies		Yhteensä	
	N	%-osuus	N	%-osuus	N	%-osuus
Ikäryhmä						
20-24	56	1,8	6	1,4	62	1,7
25-29	218	7,0	29	6,5	247	6,9
30-34	235	7,5	38	8,6	273	7,7
35-39	280	9,0	56	12,6	336	9,4
40-44	388	12,4	66	14,9	454	12,7
45-49	498	16,0	76	17,1	574	16,1
50-54	592	19,0	79	17,8	671	18,8
55-59	569	18,3	55	12,4	624	17,5
60-64	257	8,2	36	8,1	293	8,2
65-69	24	0,8	3	0,7	27	0,8
Yhteensä	3117	100,0	444	100,0	3561	100,0
Puuttuvat					118	
Yhteensä					3679	

Liitetaulukko 3

Kyselyyn vastanneiden jakautuminen organisaatiotason mukaan

Organisaatiotaso	N	%-osuus
Ylin johto	9	0,2
Keskijohto	182	4,9
Lähiesimies	503	13,7
Työntekijä	2985	81,1
Yhteensä	3679	100,0

5.2 Liite 2 Puuttuvat vastaukset

Liitetaulukko 1

Puuttuvat vastaukset ja niiden prosenttiosuudet

		Vastaukset N	Puuttuvien vastausten	
			Lkm	%osuus
	Muuttujaryhmä			
	Organisaatio	3679	0	0,0
	Ikä	3624	55	1,5
	Sukupuoli	3600	79	2,1
	Koulutustaso	3582	97	2,6
Koettu oikeudenmukais	Päätöksenteon säännöt ja menettelytavat ovat olleet kaikille samat.	3652	27	0,7
	Työntekijät ovat pystyneet vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin.	3664	15	0,4
	Päätökset on tehty oikean ja täsmällisen tiedon perusteella.	3651	28	0,8
	Tehtyjen päätösten vaikutusta on voinut seurata ja niistä on tiedotettu.	3644	35	1,0
	Työntekijöitä on kohdeltu perustamisprosessissa ystävällisesti ja arvostaen.	3655	24	0,7
	Uuden sosiaali- ja terveystieteiden perustamiseen liittyville päätöksille on annettu rehellisiä perusteluja.	3655	24	0,7
Työn imu	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	3647	32	0,9
	Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.	3645	34	0,9
	Olen innostunut työstäni.	3643	36	1,0
	Työni inspiroi minua.	3639	40	1,1
	Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	3645	34	0,9
	Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	3636	43	1,2
	Olen ylpeä työstäni.	3633	46	1,3
	Olen täysin uppoutunut työhöni.	3632	47	1,3
	Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	3628	51	1,4
Kynisyys	Minulla ei ole mitään syytä epäillä työnantajani rehellisyyttä. (käännetty)	3639	40	1,1
	Epäilen, että työnantajani on tarkoituksellisesti epämääräinen puheissaan.	3633	46	1,3
	Minulla on täysi usko työnantajani hyviin aikomuksiin. (käännetty)	3633	46	1,3
	Luotan siihen, että työnantajani julkiset puheet ovat linjassa sen todellisten aikomusten kanssa. (käännetty)	3627	52	1,4
	Ilmettelen työnantajani väitteiden ja todellisuuden eroavaisuutta.	3630	49	1,3
	Minulla on epäilyksiä työnantajani toimien rehellisyydestä.	3632	47	1,3
Luottamus esimieheen	Jos saisin päättää, en antaisi esimieheni vaikuttaa minulle tärkeisiin päätöksiin. (käännetty)	3627	52	1,4
	Voisin sallia esimiehelleni täyden päätäntävällän tulevaisuudestani tässä yksikössä.	3629	50	1,4
	Toivon todella, että voisin pitää esimiestäni kunnolla silmällä. (käännetty)	3624	55	1,5
	Antaisin huoletta esimiehelleni jonkin kannaltani merkityksellisen tehtävän, vaikka en voikaan valvoa hänen toimintaansa.	3614	65	1,8
	Olisin valmis antamaan lähiesimiehelleni itselleni tärkeitä työtehtäviä hoidettavaksi.	3624	55	1,5
	Olen valmis luottamaan lähiesimieheni taitoihin ja kykyihin.	3626	53	1,4
Luottamus työtovereihin	Jos saisin päättää, en antaisi työtovereiden vaikuttaa minulle tärkeisiin asioihin lainkaan. (käännetty)	3433	246	6,7
	Antaisin huoletta vastuullani olevan tehtävän työtovereilleni, jos minulle tulisi jokin este.	3441	238	6,5
	Voisin huoletta kertoa arkaluontoisista asioistani työtovereilleni.	3446	233	6,3
	Luotan työtovereihini.	3440	239	6,5
	Olisin valmis antamaan työtovereilleni itselleni tärkeitä työtehtäviä hoidettavaksi.	3443	236	6,4
	Olen valmis luottamaan työtovereitteni taitoihin ja kykyihin.	3437	242	6,6
Luottamus ylimpään joht.	Ylin johto suoriutuu tehtävistään erittäin hyvin.	3599	80	2,2
	Ylin johto pitää aina lupauksensa	3593	86	2,3
	Ylin johto yrittää kovasti kohdella työntekijöitä reilusti	3596	83	2,3
	Ylin johto tunnetusti onnistuu asioissa, joihin se ryhtyy.	3595	84	2,3
	Olen vakuuttunut ylimmän johdon taidoista.	3596	83	2,3
	Ylin johto käyttäytyy ja toimii epäjohtamukaisesti. (käännetty)	3577	102	2,8
	Mielestäni ylin johto toimii järkevien periaatteiden pohjalta.	3583	96	2,6
	Ylin johto on erittäin pätevää.	3562	117	3,2

		Koettu oikeudenmukaisuus					
		1	2	3	4	5	6
1	Päätöksenteon säännöt ja menettelytavat ovat olleet kaikille samat.	1					
2	Työntekijät ovat pystyneet vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin.	.514**	1				
3	Päätökset on tehty oikean ja täsmällisen tiedon perusteella.	.608**	.646**	1			
4	Tehtyjen päätösten vaikutusta on voinut seurata ja niistä on tiedotettu.	.502**	.488**	.573**	1		
5	Työntekijöitä on kohdeltu perustamisprosessissa ystävällisesti ja arvostaen.	.572**	.596**	.655**	.619**	1	
6	Uuden sosiaali- ja terveysviraston perustamiseen liittyville päätöksille on annettu rehellisiä perusteluj	.518**	.534**	.636**	.555**	.664**	1
**. Korrelaatio (Pearson Correlation) on tilastollisesti merkitsevä (p< 0.01)							

Luottamus esimieheen							
		1	2	3	4	5	6
1	Jos saisin päättää, en antaisi esimieheni vaikuttaa minulle tärkeisiin päätöksiin. (käännetty)	1					
2	Voisin sallia esimiehelleni täyden päättävällän tulevaisuudestani tässä yksikössä.	.502**	1				
3	Toivon todella, että voisin pitää esimiestäni kunnolla silmällä. (käännetty)	.469**	.331**	1			
4	Antaisin huoletta esimiehelleni jonkin kannaltani merkityksellisen tehtävän, vaikka en voisikaan valvoa h	.512**	.473**	.418**	1		
5	Olisin valmis antamaan lähiesimiehelleni itselleni tärkeitä tehtäviä hoidettavaksi.	.539**	.469**	.407**	.766**	1	
6	Olen valmis luottamaan lähiesimieheni taitoihin ja kykyihin.	.637**	.510**	.522**	.659**	.702**	1
**. Korrelaatio (Pearson Correlation) on tilastollisesti merkitsevä (p< 0.01)							

		Kyynisyys					
		1	2	3	4	5	6
1	Minulla ei ole mitään syytä epäillä työnantajani rehellisyyttä. (käännetty)	1					
2	Epäilen, että työnantajani on tarkoituksellisesti epämääräinen puheissaan.	.568**	1				
3	Minulla on täysi usko työnantajani hyviin aikomuksiin. (käännetty)	.714**	.556**	1			
4	Luotan siihen, että työnantajani julkiset puheet ovat linjassa sen todellisten aikomusten kanssa. (käännetty)	.687**	.555**	.766**	1		
5	Ihmettelen työnantajani väitteiden ja todellisuuden eroavaisuutta.	.551**	.586**	.565**	.614**	1	
6	Minulla on epäilyksiä työnantajani toimien rehellisyydestä.	.681**	.609**	.647**	.645**	.676**	1
**. Korrelaatio (Pearson Correlation) on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.01$)							

5.4 Liite 4 SPSS tuloste faktorianalyysistä

Liitetaulukko 1

Faktorianalyysin ominaisarvojen ja selitysosuuksien taustalla oleva SPSS-tuloste

Total Variance Explained							
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	12,037	29,358	29,358	11,521	28,100	28,100	8,812
2	5,475	13,355	42,712	5,150	12,561	40,662	7,376
3	3,736	9,113	51,825	3,420	8,341	49,002	4,918
4	2,546	6,209	58,035	2,128	5,191	54,194	4,333
5	2,201	5,368	63,403	1,911	4,661	58,855	7,273
6	1,495	3,645	67,048	1,116	2,721	61,576	8,376
7	0,960	2,342	69,390				
8	0,818	1,996	71,386				
9	0,739	1,803	73,189				
10	0,659	1,608	74,797				
11	0,624	1,523	76,320				
12	0,617	1,504	77,824				
13	0,540	1,316	79,140				
14	0,525	1,280	80,420				
15	0,490	1,196	81,616				
16	0,485	1,183	82,799				
17	0,457	1,114	83,913				
18	0,450	1,097	85,009				
19	0,432	1,054	86,063				
20	0,415	1,013	87,076				
21	0,399	0,973	88,050				
22	0,352	0,859	88,908				
23	0,351	0,856	89,764				
24	0,327	0,796	90,560				
25	0,308	0,751	91,312				
26	0,307	0,749	92,061				
27	0,288	0,702	92,762				
28	0,280	0,684	93,446				
29	0,276	0,673	94,119				
30	0,260	0,634	94,753				
31	0,253	0,617	95,370				
32	0,243	0,592	95,962				
33	0,235	0,573	96,535				
34	0,228	0,556	97,092				
35	0,220	0,536	97,628				
36	0,215	0,524	98,152				
37	0,192	0,468	98,620				
38	0,191	0,467	99,086				
39	0,179	0,436	99,523				
40	0,104	0,254	99,777				
41	0,091	0,223	100,000				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

5.5 Liite 5 Esimerkkejä erilaisista kyynisyysmittareista

Reichers ym. (1997)

1. Most of the programs that are supposed to solve problems around here won't do much good.
2. The people who are responsible for solving problems around here do not try hard enough to solve them.
3. Attempts to make thing better aroind her won't produce good results
4. The people who are responsible for making imporvements around here don't know enough about what they are doing.
5. Suggestions on how to solve problems will not produce much real change
6. The people who are responsible for making things better around here don't care enough about their jobs.
7. Plans for future improvements won't amount to much
8. The people who are responsible for solving problems around here don't have the skills that are needed to do their jobs.

Stanley ym. (2005)

Change-Specific Cynicism Factor 1

1. I believe that managements motives for this change are different from those stated publicly
2. I believe that management has a "hidden agenda" in promoting this change
3. Management has been honest in conveying the reasons for this change (R)
4. Management is trying to hide the reason for this change .
5. There is more to this change than management is admitting
6. I question managements motives for this change .
7. I believe that managements intentions in introducing this change are very different than they are telling employees .
8. Management has been honest in stating its objectives for this change (R) .

Skepticism Factor 2

1. I am quite confident this change will have the desired effect (R) .
2. I have doubts that this change will achieve its objective
3. I need to be convinced that this change will achieve its objectives
4. I have doubts that this change will achieve its objective

5. I question whether this change will achieve its objective
6. I think this change will achieve its objective (R)
7. I have doubts that this change will work as intended

Dispositional Cynicism Factor 3

1. I often wonder what hidden reason another person may have for doing something nice for me
2. Most people pretend to care about things they hate so that they will gain profit or an advantage
3. In order to get ahead, people pretend to care more about one another than they really do
4. I tend to be on my guard with people who are more friendly than I had expected
5. I find that most people disguise their true motives for doing something

Management Cynicism Factor 4

1. I often question the motives of management in this organization
2. Management in this organization is always up-front about its reasons for doing things (R)
3. I believe that there are ulterior motives for most of the decisions made by management in this organization
4. I think that management would misrepresent its intentions to gain acceptance for a decision it wanted to make
5. Management is always honest about its objectives (R)

Trust in Management Factor 5

1. If I was given a choice, I would not allow management to make decisions concerning employee well-being (R)
2. I am willing to follow management's lead even in risky situations .
3. I trust management to make the right decisions in situations that affect me personally .
4. When it comes to making decisions that affect me, I have as much or more faith in management's judgment as I would in my own
5. Even if a bad decision could have very negative consequences for me, I would trust management's judgment

(R) indicates a reverse-keyed item. aIndicates adapted from Cook and Medley (1954). bIndicates adapted from a Kanter and Mirvis (1989) item.

Bedeian (2007)

I have confidence the university will do what's right when interacting with faculty (r)
 I wonder about the real purpose behind university decisions
 There is no doubting the university's integrity (r)
 I have misgivings whether the university is forthright regarding its actions
 I suspect the university is deliberately evasive in things it says
 I am sure university officials can be counted on to put the university's interests ahead of their own self-interests (r)
 I have complete faith in the university's good intentions (r)
 When the university says it is going to do something, I know it will happen (r)
 I am confident that the university's public rhetoric reflects its actual intentions (r)
 I marvel at the disparity between reality and the university's claims
 I've question whether university officials are really interested in addressing the problems facing the university
 I've suspected that the university's public statements reflect more spin than reality

Oreg (2006).

1. I believed that the change would harm the way things are done in the organization
2. I thought that it's a negative thing that we were going through this change
3. I believed that the change would make my job harder
4. I believed that the change would benefit the organization*
5. I believed that I could personally benefit from the change
6. Words marked with an asterisk (*) were reverse coded.

Albrecht (2000):

1. I will act on the basis that senior management would honour any agreements made with employees
2. I will act on the basis that senior management will keep the promises they make to employees

Cole ym. (2006)**Employee cynicism items**

1. At times, you can notice people mentally withdrawing in my work group.
2. There is a cynical atmosphere in my work group.
3. The communication in my work group is often negative.
4. We experience a lot of joy at work (reverse-scored).
5. Most of the time people work in isolation from one another.
6. There is a lot of cynicism in my work group.
7. In my work group there is a desire to make something happen (reverse-scored)